

Riina Mäkelä

KANSAINVÄLINEN YRITYSKAUPPAPROSESSI

Ostajan näkökulma

Opinnäytetyö

CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Kansainvälisen kaupan ja logistiikan koulutusohjelma

Huhtikuu 2016

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Pietarsaari	Aika Huhtikuu 2016	Tekijä/tekijät Riina Mäkelä
Koulutusohjelma Kansainvälisen kaupan ja logistiikan koulutusohjelma		
Työn nimi KANSAINVÄLINEN YRITYSKAUPPAPROSESSI. Ostajan näkökulma.		
Työn ohjaaja Mervi Fallenius		Sivumäärä 66+2
Työelämäohjaaja		
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena on kansainvälinen yrityskaupprosessi- ostajan näkökulmasta katsottuna. Työn aihe valittiin, koska kansainväliset yritysostot ovat yleistymässä Suomessa, sekä tekijän kiinnostuksesta yrityskauppoja kohtaan. Tavoitteena on kuvata prosessin tärkeimmät aiheet kattavasti, jotta lukija ja yritykset saisivat monipuolista tietoa kansainvälisestä yritysostosta ja sen kulmakivistä.</p> <p>Työ koostuu teoriaosuudesta, jossa on käsitelty tärkeimmät prosessin vaiheet sekä kvalitatiivisesta tutkimuksesta, jota varten on haastateltu yrityskauppojen asiantuntijoita. Teoriaosuuden tarkoituksena on kertoa yritysostoprosessin oleelliset teemat, jotta lukijalle tulisi enemmän tietoa prosessin eri vaiheista. Teoriaosuus koostuu yrityskauppoihin ja kansainvälistymiseen liittyvästä kirjallisuudesta sekä aihetta koskevista Internet-artikkeleista.</p> <p>Työssä on aluksi yleistä tietoa yrityskaupasta ja tärkeistä ulkomaankaupan luvuista, joita seuraa prosessin kuvaus vaihe vaiheelta. Prosessin vaiheita voi kuvata monella eri tavalla, mutta tässä työssä on yhdistetty kahta eri lähdettä kuvaamaan prosessia. Viimeisessä teorialuvussa kerrotaan yrityskauppojen epäonnistumiseen ja onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä.</p> <p>Tutkimuskysymyksenä oli, mitä kansainvälinen yritysostoprosessi sisältää. Tutkimusta varten haastateltiin asiantuntijoita aiheesta. Tutkimusosa suoritettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen, jossa teemahaastattelua apuna käyttäen haastateltiin kuutta yrityskauppojen asiantuntijaa keväällä 2016. Haastattelujen tarkoitus oli antaa vastauksia tutkimuskysymykseen ja syventää aiheen teoriaa asiantuntijoiden omakohtaisilla kokemuksilla aiheesta.</p> <p>Tutkimuksen perusteella tärkeimpinä ominaisuuksina voidaan pitää sitä, että kansainvälinen yritysostoprosessi on samanlainen kuin kotimainenkin, mutta se on yleensä laajempi ja pidempi kestoaltaan, ja myös kulttuurierot tulee ottaa huomioon jo suunnitteluvaiheessa. Yritysostoprosessi tarvitsee paljon etukäteissuunnittelua ja riskien arvioimista, jotta prosessi onnistuisi. Tärkeimpinä onnistumiseen vaikuttavina tekijöinä voidaan pitää onnistunutta due diligence-tarkastusta sekä integraatiota. Asiantuntijoita kannattaa käyttää prosessin aikana varsinkin, jos kokemusta yrityskaupprosessista ei ennestään ole.</p>		
Asiasanat Arvonmääritys, Due diligence, Integraatio, Kansainvälinen, Synergia, Yrityskauppa, Yrityskaupprosessi		

ABSTRACT

CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	Date April 2016	Author Riina Mäkelä
Degree programme International business and logistics		
Name of thesis THE INTERNATIONAL ACQUISITION PROCESS. The buyer's point of view.		
Instructor Mervi Fallenius		Pages 66+2
Supervisor		
<p>The subject of this thesis is the international acquisition process, from the buyer's point of view. The subject was chosen because international acquisitions are becoming more common in Finland, and in addition, the author has a personal interest in acquisitions. The aim is to describe the main topics of the process comprehensively, so that the reader and companies can get a wide range of information about international acquisition and its cornerstones.</p> <p>This thesis consists of a theoretical part which dealt with the most important phases of the process and a qualitative research for which experts of acquisitions were interviewed. The purpose of the theoretical part was to state the most relevant themes of the acquisition process, so that the reader would get more information about the different phases of the process. The theoretical part's literature consists of books about acquisition and internationalization as well as internet articles that deal with the subject.</p> <p>The thesis begins with general information about acquisition and the important foreign trade figures, followed by a description of the process step by step. Process stages can be represented in many different ways, but in this thesis they were connected to two different sources. The last theory chapter points out failure and success factors of acquisition.</p> <p>The research question was, what the international acquisition process includes. The research part was carried out by using the qualitative research method. Six experts of acquisition were interviewed in the spring of 2016. The purpose of the interviews was to provide answers to the research question and to deepen the theory of the international acquisition process with the experience of the experts.</p> <p>According to the research the most important qualities are that the international acquisition process is similar to the domestic, but the process is usually wider and the duration is longer and also cultural differences should be taken into account already at the planning stage. The acquisition process requires a lot of planning in advance and assessment of the risks, to make the process successful. The most important factors affecting the success can be considered a successful due diligence inspection and integration. Experts should be used during the process, especially if the experience of the acquisition process does not already exist.</p>		
Key words Acquisition, Acquisition process, Due diligence, Integration, International, Synergy, Valuation		

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 YLEISTÄ YRITYSKAUPOISTA	3
2.1 Yrityskauppojen luokittelu	5
2.2 Kansainvälistyvä Suomi ja ulkomaankauppa	7
3 YRITYSKAUPPAPROSESSIN VAIHEET	9
3.1 Mistä ja miten etsiä kansainvälisiä ostokohteita	11
3.2 Yrityskauppakohteen kriteerit ja arvonmääritys	12
3.3 Projektijohdon rooli ja tehtävät kansainvälisessä yritysostossa.....	13
3.4 Synergiat	14
3.5 Neuvotteluprosessi ja sopimukset	15
4 DUE DILIGENCE	18
4.1 Prosessin kuvaus.....	18
4.2 Due diligencen tavoite	20
5 YRITYSOSTON TOTEUTUS- JA INTEGRAATIOVAIHE	21
6 EPÄONNISTUMISEEN JA ONNISTUMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	24
7 TUTKIMUSMENETELMÄ	27
7.1 Menetelmänä haastattelu.....	28
7.2 Tutkimuksen eteneminen	29
8 TULOKSET.....	30
8.1 Haastatellut henkilöt.....	30
8.2 Haastattelujen jakaminen kahteen ryhmään	32
8.2.1 Asiantuntijoiden haastattelut	32
8.2.2 Yritysten haastattelut.....	45
8.3 Tulosten yhteenveto	57
9 POHDINTA	61
LÄHTEET	63
LIITTEET	
LIITE 1 Haastattelu kysymykset, asiantuntijat	
LIITE 2 Haastattelu kysymykset, yritykset	
KUVIOT	
KUVIO 1. Yrityskauppaluokittelu.....	5

KUVIO 2. Suomen ulkomaankauppa alueittain.....	8
KUVIO 3. Yrityskauppaprosessi.....	9
KUVIO 4. Yrityskauppaprosessi.....	10
KUVIO 5. Kauppakirjan yleiset ehdot.....	17
KUVIO 6. Integraatio-ohjelman viitekehys.....	22

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Yrityksen arvonmääritys.....	13
TAULUKKO 2. Viisi tyypillistä yrityskauppaprosessissa esiintyvää tiedonkeräysvaihetta.....	19
TAULUKKO 3. Epäonnistumiseen vaikuttavat tekijät.....	24

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheeksi valittiin kansainvälinen yrityskauppa ja sen prosessi ostajan näkökulmasta. Aihe valittiin tekijän omakohtaisen mielenkiinnon vuoksi. Aiheena yrityskauppa on todella laaja, joten työ rajattiin käsittelemään yrityskauppoja yleisesti, ja prosessin vaiheet kuvataan ostajan näkökulmasta. Aiheen laajuuden takia työssä ei käsitellä yrityskauppoja myyjän kannalta, kauppojen rahoitusta ja verotusta. Työn tarkoituksena on kuvata yrityskaupan ostoprosessia kansainvälisestä näkökulmasta. Kansainvälinen yritysosto ei eroa kotimaisesta paljon, vaikka siinä prosessi kestää yleensä hieman pidemmän aikaa ja isona haasteena ovat kulttuuritekijät, jotka tulee ottaa huomioon koko prosessin ajan.

Tämä opinnäytetyö on kaksiosainen ja se koostuu teoriaosiesta ja tutkimusosiesta. Työn tarkoituksena on kuvata mahdollisimman tarkkaan ostoprosessin vaiheet ja saada käytännön tietoa asiantuntijoilta ja yrityksiltä, jotka ovat olleet mukana kansainvälisissä yritysostoprosesseissa. Tämä työ voisi toimia eräänlaisena oppaana yrityksille, jotka ovat harkinneet kasvattavansa yritysostojen avulla omaa yritystensä kansainvälisesti- tai Suomen rajojen sisäpuolella.

Tässä työssä tehdään kvalitatiivinen tutkimus, jossa haastatellaan kuutta yrityskauppojen asiantuntijaa. Haastatteluissa käydään läpi yritysten ja asiantuntijoiden omia kokemuksia ostoprosessista. Haastatteluissa keskitytään ostoprosessin vaiheisiin, jotta teoriaosuuden lisäksi saataisiin käytäntö näkyviin opinnäytetyössä. Prosessin vaiheiden läpikäynti ovat tärkein osa haastatteluita, mutta ajatuksena on saada tietää, miten kansainväliset yrityskaupat eroavat Suomen sisällä tehdyistä kaupoista.

Aiheena kansainvälinen yrityskauppa on todella mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Maailma toimii nykypäivänä hyvin globaalisti ja yritykset lähtevät usein hakemaan kasvua ulkomailta yritysostojen kautta. Pienet maat, kuten Suomi, tarvitsevat kansainvälistymistä yrityksissä, ja yritysosto on yksi kansainvälistymisen ja kasvun mahdollisuus.

Opinnäytetyön toinen luku kertoo yleisesti yrityskaupoista. Tähän on myös lisätty tietopaketti kansainvälistymisestä ja tärkeitä Suomen vientilukuja. Tämän jälkeen pääluvut kolme, neljä ja viisi käsittelevät sitä, mitä ostoprosessi sisältää ostajan näkökulmasta vaihteittain. Kuudes pääluku kertoo, mitkä tekijät vaikuttavat epäonnistumiseen ja mitkä onnistumiseen yrityskaupoissa. Pääluvut seitsemän ja kahdeksan käsittelevät kvalitatiivista tutkimusta, joista löytyy teoriaa käytetystä tutkimusmenetelmästä, toteutuneiden haastatteluiden tuloksista sekä tuloksien johtopäätöksistä. Viimeisestä pääluvusta löytää tekijän

omaa pohdintaa opinnäytetyöstä kokonaisuudessaan. Lähdeluettelo ja haastatteluiden kysymykset ovat liitteissä 1 ja 2.

Haastattelut käytiin helmi–huhtikuun aikana Pohjanmaan ja Helsingin seudulla, ja jokainen haastattelu käytiin kasvokkain ja haastattelut nauhoitettiin. Haastateltavista kolme edustivat yrityksiä, joissa on tehty jossain vaiheessa kansainvälinen yritysosto. Kolme muuta haastateltavaa työskentelevät yrityksissä, jotka ovat erikoistuneet auttamaan yrityksiä yrityskauppojen aikana. Haastatteluista saadut tulokset olivat erittäin mielenkiintoisia, ja ne on avattu lukijalle kattavasti ja monipuolisesti, jotta tärkeimmät asiat tulisivat tutkimuksen tuloksissa esiin.

Työtä varten on luettu erilaisia kirjalähteitä, jotka käsittelevät yrityskauppoja ja kansainvälistymistä. Lähteinä on myös käytetty luotettavia Internet-lähteitä sekä kirjallisuutta. Erittäin suuri apu opinnäytetyössä oli Katramo, M., Lauriala, J., Matinlauri, I., Niemelä, J., Svennas, K. & Wilkman, N.:n (2011) kirjasta, joka käsitteli kokonaisuudessaan yrityskauppaprosessia. Myös kirjat, jotka käsittelivät due diligence -tarkastusta, olivat olennainen osa teoriaosuutta. Vanhatkin lähteet ovat luotettavia, koska prosessin kulku ei muutu vuosien saatossa. Työllä ei ole toimeksiantajaa, ja se on tarkoitettu kaikille kansainvälisestä yritysostoista kiinnostuneille, sekä yrityksille että muille aiheesta innostuneille.

2 YLEISTÄ YRITYSKAUPOISTA

Termi yrityskauppa tarkoittaa sekä yritysostoja että erilaisia yritysten välisiä sulautumisia eli fuusioita. Yritysostossa yritys ostaa toisen yrityksen omaisuutta tai osakkeita, jolloin ostavasta yrityksestä tulee uuden kokonaisuuden omistaja. Yritysten välisissä fuusioissa eli sulautumisissa ostaja ja ostettava yritys yhdistyvät yhdeksi kokonaisuudeksi. (Sudarsanam 1995, 1.) Orgaanisen kasvun lisäksi yrityskauppa on tapa nopeuttaa yrityksen kasvua sekä auttaa yritystä saavuttamaan taloudelliset ja strategiset tavoitteet. Orgaaninen eli luonnollinen kasvu tarkoittaa sitä, että yritys kasvattaa markkinaosuutta myymällä nykyisiä tai uusia tuotteita sen hetkellä rakenteella nykyisille tai uusille asiakkaille. Kaupan onnistuminen on erittäin tärkeää sekä yritysjohdolle että yrityksen omistajille, koska kaupoissa siirtyy usein merkittäviä rahaeriä ostajalta myyjälle. Yrityskaupan kaikkien osa-alueiden ymmärtäminen luo edellytykset menestyksekkäälle prosessille. (Katramo, Lauriala, Matinlauri, Niemelä, Svennas & Wilkman 2011, 3; Storbacka 2005, 25.)

Yleistyneet yritysostot johtuvat suurilta osin markkinoiden olosuhteiden muutoksista ja teknologisesta murroksesta, jotka ovat pakottaneet yhtiöitä joko kehittämään itse kilpailukykyään uusien teknologioiden avulla tai käyttämään muiden yhtiöiden teknologioita tai niihin liittyviä resursseja. Yritysostojen kautta kriittiset resurssit on voitu saada kontrolliin, ja yritysjärjestelyn taustalla on aina tavoite parantaa yhtiön operatiivisia tuloksia tai saada aikaan kustannussäästöjä yhdistämällä toimintoja suuremmaksi kokonaisuudeksi. (Lauriala 2008, 366.)

Kasvu on itseisarvo lähes jokaiselle yritykselle joka toimialalla, ja kasvun hakeminen on mahdollista yrityksessä kuin yrityksessä. Se on terveyden ja elinvoimaisuuden merkki tai ilmentymä, joka käynnistää positiivisen kierteen, jonka avulla yritys säilyttää vireytensä ja kiinnostavuutensa eri sidosryhmien silmissä. Yritysostot ja fuusiot ovat yksi kasvuväylä yrityksille. Yksi kasvun menestystekijöistä on toimintamallin ja sitä tukevan organisaatorakenteen säätäminen kasvua edistäväksi. Kasvuun tähtääville liiketoiminta-alueille kannattaa antaa oma asemansa organisaatiossa. (Lumijärvi 2007, 39,43,53.) Kasvava yritys vaatii organisaation kasvua ja rakenteellista muutosta sekä jatkuvaa täsmentämistä. Kasvuyrityksen johdolle saattaa kasvun huumassa käydä mielessä, että yrityksen pitää peittää kaikki markkinaraot, etteivät muut ehdi ensin. Koska johtamis- ja raharesurssit ovat rajallisia, on paljon järkevämpää ja tuloksellisempaa päättää, missä markkinoiden segmenteissä halutaan olla vahva ja tietoisesti luopua muista. Resurssien oikea keskittäminen onkin yrityksen kasvuvaiheen suurimpia haasteita yritysjohdolle. (Laukkanen 2007, 385.)

YIT:n entisen toimitusjohtajan Hannu Leinosen mukaan terveet yritykset kasvavat- sekä orgaanisesti että sopivilta osin yritysostoin. Leinonen vertaa omaa harrastustansa ralliautoilua yritysten johtamiseen ja riskinottoon. Hänen mukaansa kilpailussa ei voi menestyä, jos tulee mäen nyppylälle liian hiljaa ja varovaisesti, vaan riskiä tulee ottaa sopivasti, mutta ei kuitenkaan yltiöpäisesti. Leinosen mukaan strategia on oltava, mutta sitä on osattava soveltaa vallitseviin olosuhteisiin. (Lumijärvi 2007, 56–57.)

Terve yrityskauppa on sellainen, joka perustuu ostajan puolella selkeään näkemykseen yrityksen tulevaisuudesta ja yrityskaupasta saatavasta hyödystä. Terveen yrityskaupan yksi piirre on se, että sekä ostaja että myyjä ovat kauppaan tyytyväisiä vielä vuosien kuluttua yrityskaupan jälkeen. Osa tehdyistä kaupoista päättyy jälkikäteen erityyppisiin oikeudenkäynteihin ja riitoihin ostajan ja myyjän kesken. Yrityskauppa tarvitsee huolellista suunnittelua ja toteutusta, jotta välttyttäisiin erilaisilta viiveiltä ja riidoilta ostajan ja myyjän sekä kolmansien osapuolten kesken. (Tenhunen & Werner 1997, 5; Immonen & Lindgren 2009, 2–4.)

Accenture on tehnyt vuonna 2007 tutkimuksen, jonka avulla selvitettiin, millaiset yritykset ovat voittajayrityksiä. Tutkimukseen otettiin 300 suurinta suomalaista yritystä ja näiden menestymistä tutkittiin vuosina 2001–2006. Käytössä oli noin kymmenen eri mittaria, joiden avulla mitattiin menestystä kannattavuuden, kasvun ja suorituksen osa-alueilla. Lopputuloksena saatiin tietää, että noin 15 prosenttia tutkituista yrityksistä eli 44 yritystä voitiin luokitella voittaja- eli huippuyritykseksi. Tutkimus myös tarkasteli huippuyritysten myynnin rakennetta eli myykö yritys tuotteensa/palvelunsa pääasiassa kotimassa, Pohjoismaissa vai globaalisti. Yli 70 prosenttia voittajayrityksistä toimii tai myy tuotteitaan/palvelujaan globaalisti. Tulosten mukaan yritysten kannattaa keskittyä joko puhtaasti kotimaisiin markkinoihin tai hakea kasvua ja kannattavuutta laajemmalla markkinalla kuin Pohjoismaat. (Lumijärvi 2007, 33–36.)

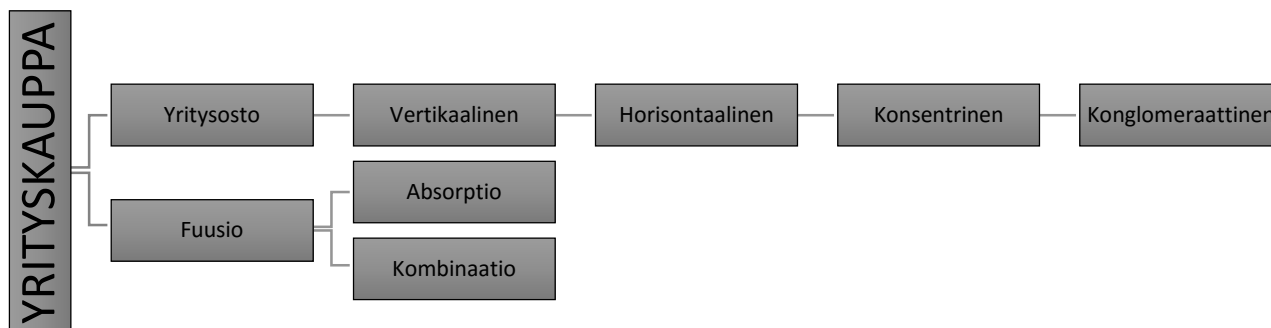
Yrityskauppojen määrä on kasvanut viime vuosina, ja sekä teolliset ostajat että pääomasijoittajat hyödyntävät erilaisia yritysjärjestelyitä aiempaa enemmän uuden liiketoiminnan synnyttämisessä ja olemassa olevan yrityksen kasvun vauhdittamisessa. Lisäksi yritysten sukupolven- ja omistajanvaihdosten määrä on kasvanut merkittävästi. Yrityskauppoja on odotettavissa lähivuosina myös paljon, johtuen väestön ikääntymisen vuoksi tulevista uusista yritysjärjestelyistä. Yrityksmaailman nopea tekninen kehittyminen on merkittävä syy vanhempien yrittäjien halukkuudesta luopua omasta yrityksestään. (Katramo ym. 2011, 19; Siikarla 2001, 25.)

Suomen yrityskauppamarkkinoilla on ollut vuonna 2015 harvinaisen vilkasta ja julkistettuja yrityskauppoja oli noin 28 miljardin euron edestä. Yrityskauppojen yhteenlaskettu arvo vuonna 2014 oli vain 3,4 mrd. euroa, ja arvo on vuoden 2015 aikana ylittänyt jopa kaikkien vuosina 2009–2014 tehtyjen yrityskauppojen yhteenlasketun arvon. Kauppojen lukumäärä vuonna 2015 on hieman alemmalla tasolla verrattuna vuoden 2014 ensimmäisen kolmeen kvartaaliin, mutta kauppojen keskimääräinen suuruusluokka on selvästi korkeammalla tasolla. Suomen markkinoilla ei ole nähtävissä vain yksisuuntaista yrityskauppojen tekoa, vaan suurissa yrityskaupoissa vuonna 2015 suomalaiset yhtiöt ovat ostaneet ulkomaisia yhtiöitä samalla asteella kuin Suomesta on myyty yhtiöitä ulkomaille. Suurimmissa suomalaisten yhtiöiden myynneissä ostajina ovat olleet eurooppalaiset yhtiöt. Suuria ostoja suomalaiset yhtiöt ovat tehneet sekä Yhdysvalloista että Euroopasta. (Kajaani 2015.)

Maaailmanlaajuisesti katsottuna julkistettujen yrityskauppojen arvo on vuonna 2015 noussut kaikkien aikojen korkeimmalle tasolle ja vuoden 2015 aikana on tehty globaalisti yrityskauppoja noin 3 000 miljardin edestä. Edellinen ennätysvuosi oli vuonna 2007, jolloin yrityskauppoja tehtiin noin 2,8 tuhannen miljardin euron edestä. Uutistoimisto Bloombergin haastattelemien investointipankkiirien mukaan vahva dollari, yritysten kasvuhalu sekä ulkomaisia ostajia houkutteleva Eurooppa ovat vauhdittaneet yrityskauppoja. (Kajaani 2015; Kyynäräinen 2015.)

2.1 Yrityskauppojen luokittelu

Yrityskaupat voidaan luokitella erilaisiin pää- ja alaluokkiin ja luokittelu on yhteydessä yrityskaupan toteuttamisen motiiveihin. Yrityskauppa voidaan jakaa (KUVIO 1) ensin pääluokkiin fuusiot ja yritysostot ja näiden lisäksi useampaan alaluokkaan. (Tenhunen ja Werner 2000.)



KUVIO 1. Yrityskauppaluokittelu (Mukaillen: Tenhunen & Werner 2000)

Fuusio eli yrityssulautuminen kuuluu yrityksen toiminnallisiin ja rakenteellisiin muutoksiin, jossa kaksi tai useampi eri yritys yhdistyy. Yhdistyminen johtaa kokonaan uuteen yritykseen tai sulautumiseen vastaanottavan emoyrityksen sisään. Sulautuminen voi tapahtua kahdella eri tavalla- joko absorptiosulautumisella tai kombinaatiosulautumisella. Absorptiossa yksi tai useampi yhtiö sulautuu vastaanottavaan yhtiöön. Kun vähintään kaksi sulautuvaa yhtiötä sulautuu yhteen perustamalla yhdessä vastaanottavan yhtiön, puhutaan kombinaatiosulautumisesta. Jos yritys haluaa kohentaa ja säilyttää kilpailukykyä, ovat sulautumiset yritysten välillä tehokas tapa keskittää ja tehostaa toimintoja. Fuusiot liitetään myös vahvasti kasvuun, sillä monet kasvavat yritykset ovat osallisena sulautumisiin. (Määttä 2005, 97; Siikarla 2006; Kiljunen & Rikama 2011.)

Vertikaalinen yritysosto on kyseessä silloin, kun ostettava yritys toimii ostajan kanssa samalla toimialalla, mutta jalostus- tai jakeluketjun eri vaiheessa (Tenhunen & Werner 1997, 13). Eli toinen osapuoli on esimerkiksi saattanut käyttää toisen osapuolen tuotetta osana oman tuotteen valmistusta. Tällainen yrityskauppa ei vaikuta suoraan markkinaosuuksiin, mutta siitä voi seurata määräävä markkina-asema, jos toinen osapuoli saa haltuunsa tärkeitä hankintalähteitä tai jakelukanavia, joista kilpailijat ovat myös riippuvaisia. (Minilex 2015.)

Horisontaalinen yritysosto tapahtuu, kun se kohdistuu ostavan yrityksen kanssa samalla toimialalla ja samassa jalostus- ja jakeluketjun vaiheessa toimivan yrityksen ostamiseen (Tenhunen & Werner 1997, 13). Tässä on kyseessä siitä, että molempien osapuolten tarjoamat palvelut/tuotteet ovat ainakin osittain toisensa korvaavia, ja tämän seurauksena markkinarakenne muuttuu markkinoilla toimivien itsenäisten yritysten lukumäärän vähentyessä. Tämä tarkoittaa myös sitä, että kilpailevien yritysten suhteelliset markkinaosuudet muuttuvat. (Minilex 2015.)

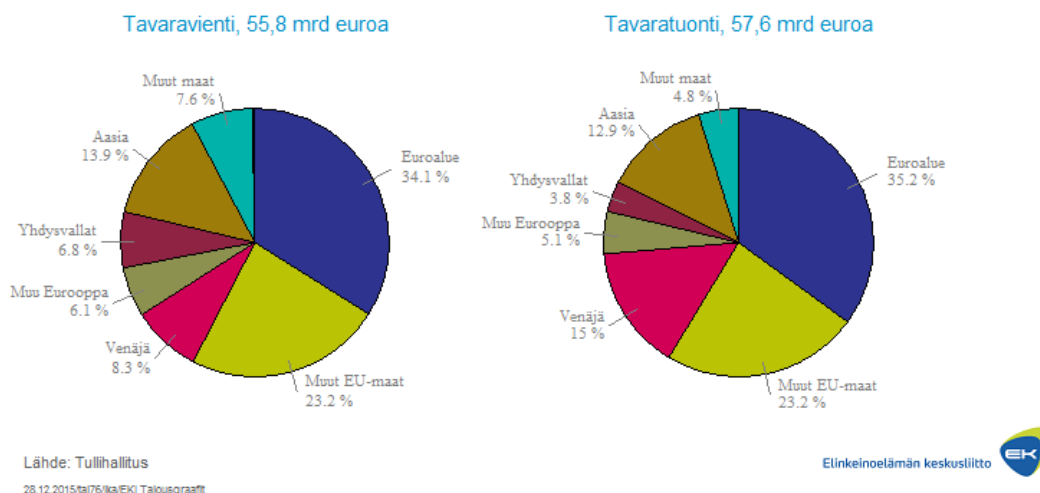
Konsentrinen tarkoittaa yrityskauppaa, jossa osapuolet toimivat eri toimialoilla, mutta voi kuitenkin olla myös niin, että osapuolilla on samankaltaiset markkinat sekä markkinointi- ja jakelukanavat tai samankaltainen tutkimus- ja kehitystoiminta. Konglomeratiivisessa yritysostossa ostava yritys ostaa kokonaan uusiin markkinoihin ja tuotteisiin keskittyneen yrityksen, jolla yritys pyrkii esimerkiksi hajauttamaan tuoteportfoliota tai laajentamaan toimintaansa. (Tenhunen & Werner 1997, 13.)

2.2 Kansainvälistyvä Suomi ja ulkomaankauppa

Kansainvälistyminen voidaan määritellä usealla eri tavalla ja sitä voidaan tarkastella makrotasolla eli maailman talouden, kansantalouden tai toimialan näkökulmasta, mikrotasolla yrityksen tai sen toiminnon näkökulmasta tai yrityksen työntekijöiden kansainvälistymisvalmiuksien kehityksenä. Kansainvälistyminen on myös osa yrityksen kasvustrategiaa, koska siinä yrityksen päätöksiä ja toimintaa sopeutetaan toimintaympäristön vaatimuksiin. Kansainvälistyminen on siis yrityksen kokonaisvaltainen oppimis- ja muutosprosessi, jonka tuloksena yritys laajentaa toimintaansa kansainvälisille markkinoille. Se ei ole pelkästään sarja erillisiä strategisia toimenpiteitä, vaan se vaikuttaa yrityksen kaikkiin osiin ja toimintoihin, esimerkiksi johdolta ja henkilöstöltä vaadittavaan osaamiseen, johtamiskulttuuriin, tiedon hallintaan, tuotantoon, logistiikkaan, rahoitukseen sekä myyntiin ja markkinointiin. (Vahvaselkä 2009, 17; Äijö 2008, 41.)

Suomen talouden ja ulkomaankaupan kehitys on ollut jo runsaat 20 vuotta menestystarina. Tämä johtuu osin siitä, että vienti on jatkuvasti monipuolistunut ja Suomi on siirtynyt viemään perinteisistä metsäteollisuuden tuotteista yhä korkeamman jalostusasteen ja teknologian tuotteita ja palveluita. Viennin kasvu on ollut selvästi EU-maiden keskiarvon yläpuolella ja ainoat poikkeukset jatkuvassa kasvussa olivat vuodet 2001–2002, jolloin ulkomaankauppa laski hieman. Kokonaiskauppavaihdon mukaan laskettuna kolme selvästi tärkeintä kauppakumppania Suomelle ovat perinteiset suuret lähinaapurit Saksa, Venäjä ja Ruotsi. Seuraavat neljä maata ovat Iso-Britannia, Kiina, Alankomaat ja Yhdysvallat. Suomen vienti globalisaatiosta huolimatta on vielä hyvin Eurooppa-keskeistä ja viennistä yli puolet menee muihin EU-maihin. (Äijö 2008, 43–45.) Alla näkyvästä kuviosta (KUVIO 2) näkee Suomen ulkomaankaupan viennin ja tuonnin osuudet alueittain vuonna 2014. Kuviosta huomaa, että EU-maiden osuus Suomen tavariennistä oli vuonna 2014 noin 57 % ja euroalueen osuus 34 %. Saksa oli vuonna 2014 tärkein vientimaamme 12 %:n osuudellaan, jota seurasi Ruotsi 11,1 %:n osuudellaan ja Venäjä kolmantena 8,3 %:n osuudellaan. (Elinkeinoelämän keskusliitto.)

Suomen ulkomaankauppa alueittain 2014, %-osuudet



KUVIO 2. Suomen ulkomaankauppa alueittain 2014 (Elinkeinoelämän keskusliitto)

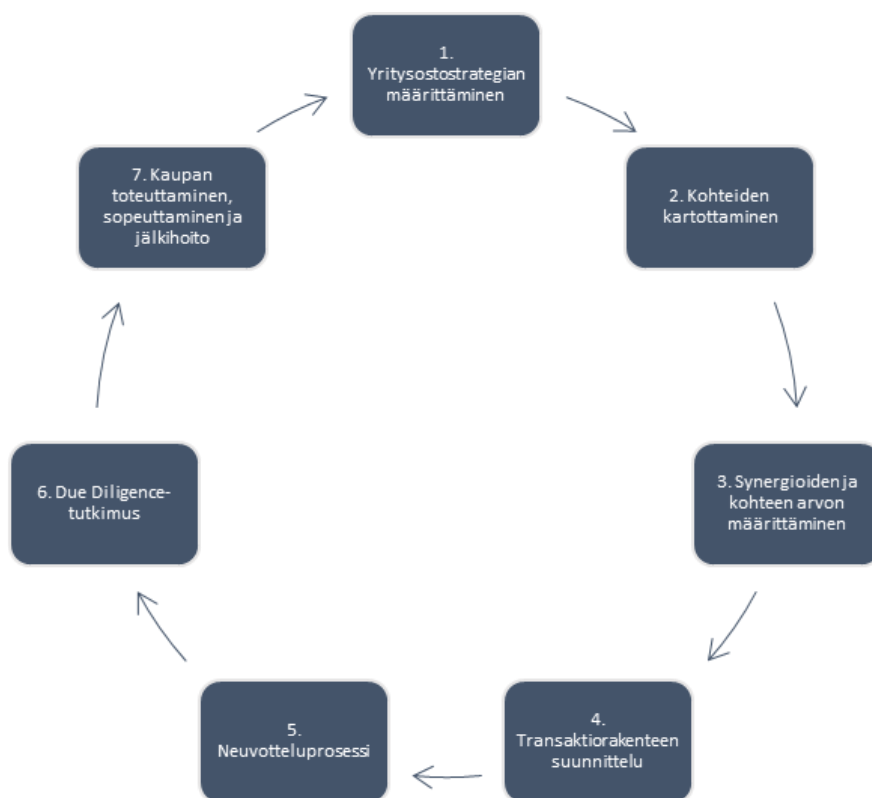
Kun verrataan vuoden 2014 tavaraviennin arvoa vuoteen 2015, se on hieman laskenut vuonna 2015 ennakkotietojen mukaan. Vuonna 2014 tavaraviennin arvo (KUVIO 2) oli 55,8 miljardia euroa, kun taas vuonna 2015 vienti oli arvoltaan 53,5 miljardia euroa. Tuonnin arvo jäi 54,2 miljardiin euroon, kun se vuonna 2014 oli 57,6 miljardia euroa. Vuonna 2014 vienti pysyi edellisvuoden tasolla ja tuonti laski yhden prosenttiin. Kokonaisviennin laskuun vaikuttivat vuonna 2015 ennen kaikkea se, että öljytuotteiden viennin arvo laski rajusti sekä vienti Venäjälle väheni merkittävästi. Öljytuotteiden viennin arvo laski jo tammi-marraskuussa 41 prosenttia ja samaan aikaan Venäjälle 34 prosenttia. Jos lasketaan Suomen vientiä ilman öljytuotteita ja Venäjän osuutta viennistä, oli se pienessä kasvussa tammi-marraskuun tietojen perusteella. Muun kemianteollisuuden sekä metalliteollisuuden vienti laski myös hieman verrattuna vuoteen 2014, mutta tärkein viennin kasvuala oli vuonna 2015 kuljetusvälineet. (Tulli 2016.)

Vuonna 2015 EU-maihin suuntautunut ulkomaankauppa laski 2 prosenttia, vaikka vienti euroalueelle sen sijaan nousi 2 prosenttia. Vuonna 2014 vienti euroalueelle kasvoi myös 4 prosenttia, joten euroalueelle vienti on kasvussa (2016). Vienti EU:n ulkopuolisiin maihin on ollut hieman laskussa, kun vuonna 2014 se väheni 5 prosenttia ja 8 prosenttia vuonna 2015. (Tulli 2016.)

3 YRITYSKAUPPAPROSESSIN VAIHEET

Yrityskauppaprosessin toteuttaminen on monen eri tekijän summa ja vaatii huomattavan määrän suunnittelua, etenkin ostajan näkökulmasta katsoen. Useat eri tekijät tulee ottaa huomioon suunnittelussa, jotka liittyvät synergiaan, investointien onnistumiseen, taloudelliseen asemaan sekä esimerkiksi yrityksen välisten kulttuuriongelmien ratkaisemiseen. Yrityskaupan julkistamista seuraavat kuukaudet ovat pääsääntöisesti kriittisiä, koska sinä aikana valvontaviranomaiset tutkivat kaupan eivätkä yhdistyvät yhtiöt saa tehdä yhteistyötä ennen käsittelyn loppuunsaattamista. Vuosina 1998–2003 julkistettujen 20 suurimman yrityskaupan käsittely vei valvontaviranomaisilta keskimäärin kymmenen kuukautta. (Katramo ym. 2011, 39; Lumijärvi 2007, 66.)

Menettelytavat tulisi valita sen mukaan, mihin yritysostolla pyritään (Immonen 2006, 28). Jokainen yrityskauppaprosessi on erilainen ja ainutlaatuinen, mutta yleisellä tasolla voidaan prosessista erotella seuraavat vaiheet (KUVIO 3):

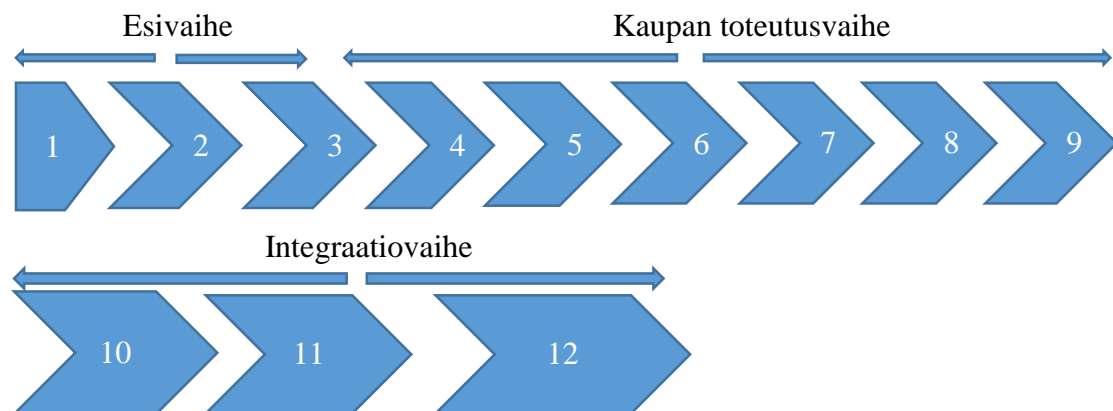


KUVIO 3. Yrityskauppaprosessi (Mukaiillen: Katramo ym. 2011, 39)

Yrityskaupan suunnitteluvaiheessa määritellään aina strategia yritysostolle, joka kertoo muun muassa mitä yritysostolta halutaan. Yrityskaupan tulee tukea ostaja-yrityksen liiketoimintaa ja vahvistaa sen

strategian onnistumista. Strategian avulla tehdään alustavat kriteerit ostolle, joiden avulla voidaan sulkea pois niin sanotut ”turhat” yritykset. Kriteerien avulla löydetään ostokohteet, jotka ovat varteenotettavia vaihtoehtoja. Yritysoston edullisuus ostajalle riippuu synergiavaikutuksista ja kauppahinnasta. Yritysosto on ostajan kannalta kannattava silloin, kun sillä saadaan aikaan huomattavia synergiavaikutuksia. Synergialla tarkoitetaan sitä, että ostavan ja ostettavan yrityksen liiketoiminnallinen tulos on oston tapahtuttua suurempi kuin yritysten tulosten summa on ollut yritysten toimiessa erillään. Jos osto ei tuota synergiavaikutuksia ostajalle, on ostaminen kannattava sijoitus vain silloin, jos yrityksen kauppahinta on ostokohteen liiketaloudellista arvoa alhaisempi. Kansainvälisessä transaktiorakenteen eli koko ostoprosessin suunnittelussa huomioidaan ennen kauppaa markkinatilanne, sen riskit, verotus sekä kirjanpitoikäytäntö. Termillä due diligence tarkoitetaan suunnitellun yrityskaupan tai muun yritysjärjestelyn osapuolen suorittamaa yritysjärjestelyn kohteen tarkastusta. (Katramo ym. 2011, 39,42,46–47,52; Tenhunen & Werner 2000, 18–19.)

Lumijärvi on kuvannut yrityskaupprosessin elinkaarimallin mukaisesti (KUVIO 4), jossa on kolme selkeää päävaihetta: Esivaiheen aikana yritys määrittelee 1) yrityskauppastrategiansa 2) etsii sopivia ostokohteita ja 3) tekee alustavia selvityksiä mahdollisista kohteista ja arvonmäärittämisestä. Kaupan toteutusvaihe alkaa 4) ostajan yhteyden otosta myyjään, jonka jälkeen tehdään 5) alustava tarjous, joka on yleensä sitoumuksetta tai ehdollisena 6) due diligence-selvityksen tuloksiin sidottuna. Selvityksen perusteella tehdään 7) päivitetty, sitova tarjous, jonka pohjalta 8) neuvotellaan lopullinen sopimus. Usein kaupasta pyydetään vielä 9) ulkopuolisen asiantuntijan antama lausunto siitä, että kaupan ehdot ovat kohtuulliset myyjälle. Kaupan julkistamisen jälkeen seuraa 10) haltuunoton periaatteiden määrittely, 11) Integraation suunnittelu ja 12) toteutus. Kuitenkin ostettavan yrityksen haltuunoton suunnittelu aloitetaan usein jo ennen kaupan julkistamista, jotta toteutus voitaisiin aloittaa välittömästi hallinnan siirron jälkeen. (Lumijärvi 2007, 69–70.)



KUVIO 4. Yrityskaupprosessi (Mukaiillen: Lumijärvi 2007, 69)

Tässä työssä kuvataan prosessin kulkua sekä Katramon että Lumijärven mallien mukaisesti.

3.1 Mistä ja miten etsiä kansainvälisiä ostokohteita

Ostokohteita voi etsiä itse, käyttää yritysvälittäjää tai jättää ostoilmoituksen yrityspörssiin. Yrityspörssit ovat melko hajanaisia, eikä yhtä ja kaiken kokoavaa portaalia vielä tällä hetkellä ole. Myytäviä yrityksiä löytyy monesta eri paikasta. Internetistä myytävänä olevia yrityksiä voi löytää muun muassa seuraavilta sivustoilta: www.te-palvelut.fi, www.kauppalehti.fi, www.suomenyrityskaupat.net ja www.yrittajat.fi. Lisäksi myytäviä yrityksiä löytää myös lehdistä, kuten Kauppalehdestä. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen opas 2012, 11; Suomen omistajanvaihdosseura 2015.)

Yksityisiä välittäjiä käytettäessä saa nopeasti tiedon heidän tarjonnastaan, koska heidän tarjontansa perustuu normaalisti myyjän toimeksiantoon. Ostaja voi myös jättää selkeät ostokriteerinsä välittäjälle, ja tällöin välittäjän on helpompi löytää ostajalle sopiva yritys. Jos ostokohteiden etsintä tapahtuu ostajan omin toimenpitein, alustavilla kriteereillä rajoitetaan etsintäaluetta ja ohjataan etsintää oikeaan suuntaan. Ostokohteen etsintä on sekä palkitsevaa että vaivalloista, mutta mitä enemmän ostaja itse perehtyy alaan ja yrityksiin, sitä jalostuneempi on liiketoimintasuunnitelma, ja ostajan valmius toteuttaa se kasvaa merkittävästi. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen opas 2012, 11; Tenhunen & Werner 1997, 18.)

Mahdollisia ostokohteita yleensä aloitetaan kartoittamaan niin, että etsitään monia ostokriteerit täyttäviä kohteita esimerkiksi toimiala-, kilpailija- tai muista rekistereistä. Johdolla on usein jo hyvä käsitys mahdollisista kohteista toimialallaan, mutta on hyvä laajentaa näkökulmaa ja tutkia vaihtoehtoisia kohteita, jotka täyttävät annetut kriteerit. Tämän jälkeen aletaan karsimaan kohteita ja tarkastellaan yksittäisiä kohdeyrityksiä tarkemmin rajatun julkisen tiedon perusteella. Kohteet asetetaan suosituimmuusjärjestykseen ostologiikan ja keskeisten kriteereiden suhteen, ja on myös syytä miettiä kaupan syntymisen todennäköisyyttä ja arvioida myyjän myyntihalukkuutta. Yleensä valitaan yhdestä kuuteen parhaalta vaikuttavaa ostokohdetta, joista tehdään tai teetetään lisäselvitykset asiantuntijan avulla. (Bäck, Karsio, Markula & Palmu 2009, 27.)

3.2 Yrityskauppakohteen kriteerit ja arvonmääritys

Yrityskauppakohteen valinnan lähtökohtana on huolellisesti laadittu yrityskauppastrategia, joka on samassa linjassa yrityksen kokonaisstrategian kanssa. Yrityskauppastrategiaa määriteltäessä on arvioitava yrityksen strategiset puutteet ja vastata kysymyksiin: millä alueilla ja miten yritys kasvaa. Puutteita yrityksellä voi olla niin osaamisessa, tuoteportfoliossa kuin jakelukanavissakin. Yrityskauppakohteet määritetään yrityksen yrityskauppastrategian mukaisesti ja mahdollisten kohteiden tunnistamisen perustana ovat tunnistetut strategiset puutteet ja kohteiden kyky korjata niitä. Yrityskauppastrategian pitäisi olla pohjimmiltaan prosesseja kehittävä, toistettavissa ja mitattavissa oleva järjestelmä, jonka avulla löydetään kohteita ja tehdään kauppvoja. (Lumijärvi 2007, 70–71,76.)

Ostaja asettaa ostokohteelle riittävät edellytykset jo ennen ostoprosessin alkamista ja yritysostoprosessissa ostava yritys pyrkii varmistumaan siitä, että ostettava kohde täyttää kaikki kriteerit. Täydellistä ostokohdetta on tuskin olemassakaan, ja tämän vuoksi ostajan on syytä miettiä myös vaihtoehtoisia kohteita. Ostajan on myös syytä miettiä, mitkä asetetuista ostokriteereistä ovat välttämättömiä ja riittäviä ja mitkä kriteerit ovat vain toivottavia ja lisähyötyä antavia. (Tenhunen & Werner 1997, 17.)

Ostajan liiketoimintasuunnitelmasta tulee löytyä kriteerit, joiden avulla arvioidaan alustavasti kohdeyrityksiä. Näiden kriteereiden tarkoitus ei niinkään ole tunnistaa oikeata yritystä, vaan ennemminkin rajata pois sellaiset yritykset, jotka eivät tule kyseeseen. Ostokriteerien teko nopeuttaa ja helpottaa erityisesti kohteiden seulontaprosessia. Seulontaprosesseja käytetään oikeiden ostokohteiden tunnistamiseksi ja arvioimiseksi sekä kauppavaihtoehtojen tunnistamiseksi ja määrittämiseksi. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen opas 2012, 9; Lumijärvi 2007, 76.)

Kun sopiva kohde on löydetty, tehdään alustava arvonmääritys ostettavalle yritykselle, joka luo pohjaa myyjän ja ostajan välisille hintaneuvotteluille. Arvonmääritysprosessi aloitetaan jo aikaisessa vaiheessa mahdollista yrityskauppaa alustavan tarjouksen haarukoimiseksi. Prosessin alussa ostokohteen arvoa ja hintaa arvioidaan rajallisen tiedon perusteella ja oletukset tarkentuvat Due Diligence -tarkastuksella, jonka päätarkoituksena on antaa ostajalle selkeä kuva ostettavasta yrityksestä, sen arvosta sekä mahdollisista riskeistä. Sekä aineellinen että aineeton arvo on pystyttävä määrittämään rahallisesti, jotta neuvottelut ostohinnasta voidaan aloittaa. (Bäck ym. 2009, 119; Legistum 2014.)

Yrityksen arvoa ei ole helppo määrittää, ja sen takia kauppatilanteessa osapuolilla voi olla hyvinkin erilaiset näkemykset kohteen arvosta. Käsitykset kohteen arvosta voivat vaihdella radikaalisti, ja siksi

lopullinen kauppahinta määräytyykin vasta myyjän ja ostajan näkemysten pohjalta käytyjen neuvottelujen tuloksena. (Bäck ym. 2009, 120–121.) Yrityksen arvon laskemiseen voi löytyä apua alla olevasta taulukosta (TAULUKKO 1).

TAULUKKO 1. Yrityksen arvonmääritys (Mukaillen: Yrittäjäsanoimat 2014, 26–27)

Substanssiarvo	Tuottoarvo
<ul style="list-style-type: none"> •Substanssiarvo on yrityksen velattoman omaisuuden arvo eli varat miinus velat. •Terveissä ja ostajaa kiinnostavissa yrityksissä tuottoarvo ylittää substanssiarvon. •Yrityksen myynti voi olla vaikeaa, jos tuottoarvo alittaa substanssiarvon. •Substanssiarvo on myyjän minimihinta. 	<ul style="list-style-type: none"> •Tuloslaskelma oikaistaan niin, että laskettu tulos vastaa ostajan tulevaa tulosta. •Yrityskaupan takaisinmaksuaika on yleensä 2-6 vuotta. Pk (pienet ja keskiuuret yritykset)-puolella ei ostaja yleensä saa rahoitusta, mikäli takaisinmaksuaika on yli kuusi vuotta. •Mikäli yrityksen viimeisimmistä tilinpäätöksestä oikaistu tulos on esim. 100 000€:a, yrityksen tuottoarvo on välillä 200 000-600 000€:a. •Lopullinen kauppahinta riippuu monista tekijöistä, kuten kauppavarasta, rahoituksesta, toimialasta, yrityksen sijainnista, tilauskannasta jne.

3.3 Projektijohdon rooli ja tehtävät kansainvälisessä yritysostossa

Yrityskauppaprosessissa on mukana useita eri tahoja, kuten ulkopuolisia asiantuntijoita, rahoittajia ja molempien osapuolten avainhenkilöitä. Keskeisempiä tekijöitä onnistuneeseen yrityskauppaan on osaava ja kokenut projektijohto. Johdon tehtävänä on luoda yrityskaupasta ammattimainen prosessi, jonka keskeisimpiä tekijöitä on riittävä tiedonsaanti koskien olennaisia asioita prosessin kannalta, reagoiminen näihin tietoihin ja niiden välittäminen oikeille tahoille. Ylihinnan välttämiseksi yrityskaupan arvon arviointi on annettava sellaisen henkilön tehtäväksi, jolla on kokemusta yrityskaupoista ja myös talousosaamista. On siis varmistettava, että kauppaa edeltävässä työryhmässä on asiantuntemusta eri toiminnoista. (Katrano ym. 2011, 40; Lumijärvi 2007, 75.)

Kauppaprosessi on erittäin tiivistempoinen ja monitahoinen tapahtumaketju, jolloin on tärkeää, että projektijohdolla on kokemusta liiketoiminnasta ja erityisesti bisneksen ostamisesta (Elinkeino-, liikenne- ja

ympäristökeskuksen opas 2012, 13). Ostajan näkökulmasta projektijohto koostuu muutamasta henkilöstä, joilla on kokemusta yrityskauppaprojektien vetämisestä ja joilla on mahdollisuus käyttää tilapäisesti osa työpanoksestaan yrityskaupan toteuttamiseen. Projektijohdon keskeisenä tehtävä on siis kerätä, jakaa ja analysoida tietoa kaikkien osallistuvien ryhmien välillä sekä tehdä tiedosta prosessin jatkon kannalta tärkeitä johtopäätöksiä. Projektijohdon tulee myös tietää yrityskaupan strategiset tavoitteet ja reunaehdot sekä toimivaltansa rajat, jotta se voi keskittyä yrityskauppaan liittyvien yksittäisten ongelmien ratkaisemiseen. (Katramo ym. 2011, 41; Tenhunen & Werner 1997, 55.)

Yrityskaupan jälkeisiin integraatio eli haltuunottotyöryhmiin kuuluvat henkilöt pitää sitouttaa hankkeeseen riittävän aikaisessa vaiheessa, koska heillä on parhaat edellytykset tunnistaa alueet, joilla voidaan saada aikaan merkittävää arvonluontia. Kun työryhmät otetaan mukaan jo yrityskauppaa edeltävässä vaiheessa, helpotetaan löytämään lisätekijät, jotka voivat vaikuttaa ostohintaan. (Lumijärvi, O 2007, 75.) Kansainvälisessä yritysostossa tulee ottaa huomioon, että myyjä ei puhu samaa kieltä, jolloin projektijohtoon pitää ottaa sellaisia ihmisiä mukaan, jotka puhuvat sujuvasti eri kieliä. Yleensä yhteinen kieli on englanti, jolla selviää myös hyvin yrityskauppaprosessissa.

3.4 Synergiat

Synergiapotentiaali liittyy siihen mahdollisuuteen, että ostavan ja ostettavan yrityksen toiminnallinen tulos on yritysoston tapahduttua suurempi kuin yritysten tulosten summa on ollut niiden toimiessa erillään. Ostokohteen toiminnan ja resurssien tulee sopia mahdollisimman hyvin yhteen ostajayrityksen kanssa, jota synergian syntyminen edellyttää. Yrityskauppaan liittyen tyypillisiä synergialähteitä ovat yrityskaupasta syntyvän suuremman markkinaosuuden tai määräävän aseman hyväksikäyttö yrityksen hinnoittelussa. Synergialähteitä ovat myös yrityskaupasta syntyvän suuremman volyymin hyväksikäyttö raaka-aineiden tai muiden tuotteiden /palveluiden ostoissa ja tuotannon tehostuminen yrityksen valmistustoiminnan rationalisoinnin kautta, kun erityyppiset tuotteet voidaan valmistaa keskitetysti eri tuotantolaitoksissa. (Tenhunen & Werner 1997, 14.)

Synergialähteiden ja niiden suuruuksien todentaminen on merkittävä osa prosessia. Tämä pätee varsinkin silloin, jos osto- ja myyjäyhtiöiden asiakkaiden, tuotteiden tai hankintalähteiden päällekkäisyys on merkittävä ostokohteen kokoon ja kassavirtaan nähden. Arviointiin liittyvän analyysin kannalta on olennaista, että tuottolaskelmat tehdään oikean tiedon perusteella ammattitaitoisesti ja realistisesti ottaen huomioon eri skenaariot. (Katramo ym. 2011, 44.)

Jotta yritysosto olisi kannattava, on synergiavaikutuksen lisäksi arvioitava myös kauppahintaa, ja lopullinen kauppahinta määräytyy ostajan ja myyjän välisissä neuvotteluissa. Neuvottelut voivat onnistua, jos ostajalle kannattava enimmäishinta on myyjälle kannattavaa vähimmäishintaa suurempi. Jos myyjän yrityksestä vaatima hinta vastaa yrityksen resurssien liiketaloudellista arvoa, on yritysosto ostajan näkökulmasta kannattava investointi vain, jos sillä saadaan aikaan merkittäviä synergiavaikutuksia. Ilman näitä vaikutuksia yrityksen ostaminen on kannattavaa vain, jos kauppahinta on kohteen liiketaloudellista arvoa alhaisempi. (Katramo ym. 2011, 45–46.)

3.5 Neuvotteluprosessi ja sopimukset

Yrityskauppojen yhteydessä käydään huomattava määrä erilaisia neuvotteluja ja neuvottelujen aikaväli on useassa tapauksessa jopa useita kuukausia, varsinkin kansainvälisissä kaupoissa. Sopivan ostokohteen kanssa käydään alustavat neuvottelut ja laaditaan alustava sopimus, jolla ostaja pyrkii turvaamaan asemansa muilta ostajilta. Myyjä taas pyrkii alustavalla sopimuksella varjelemaan liikesalaisuuksien vuotamista esimerkiksi kilpaileville yrityksille. Neuvotteluprosessin tavoitteena on kaupan osapuolten näkemysten yhteensovittaminen ja hintaan vaikuttavien tekijöiden esiintuominen. (Katramo ym. 2011, 48–49.)

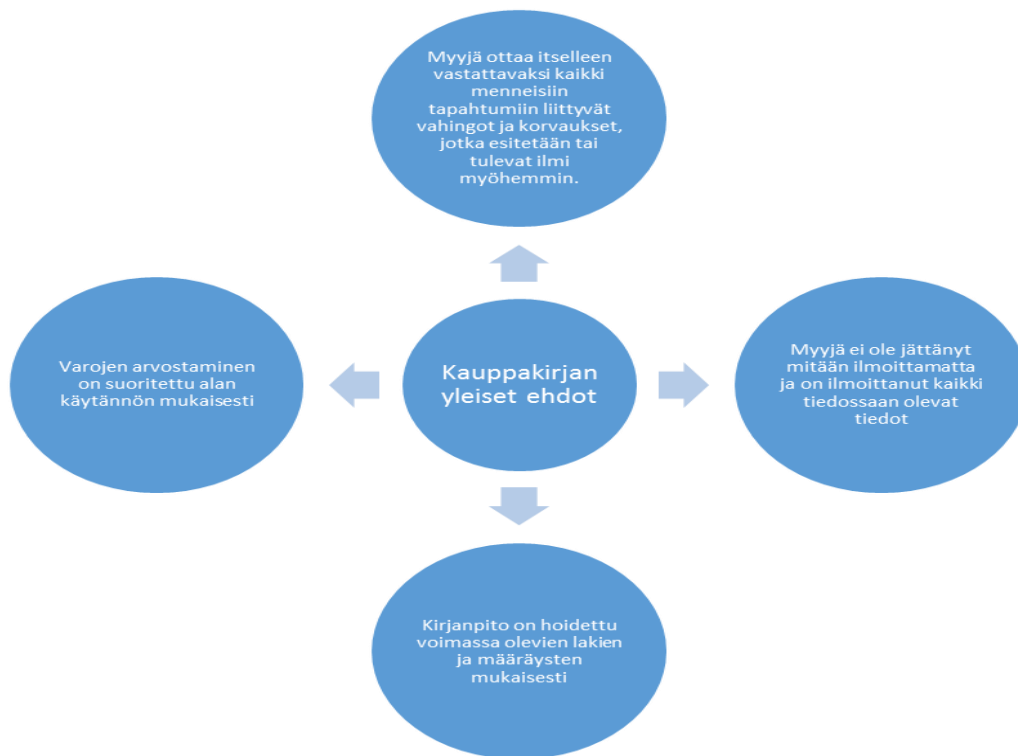
Avoimet ja rehelliset neuvottelut ovat tärkeintä yritysostoprosessissa, koska onnistuminen riippuu paljolti molemmista osapuolista. Ostoon sekä myyntiin saattaa liittyä paljon kauppahetkellä tuntemattomia riskejä ja haasteita, joilta voidaan välttyä ja suojautua sovituin sopimuksin. (Consulting yritysjärjestelyt.) Onnistunut neuvotteluprosessi edellyttää huolellista valmistautumista, oikean tiedon analysointia, selkeää neuvottelua ja strategisia tavoitteita. Tehokas neuvotteluprosessi myös edellyttää avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä ja samojen ihmisten kanssa neuvottelua koko prosessin aikana. Neuvotteluilla tulee aina olla takaraja ja lisäksi neuvottelijoilla tulisi olla selkeä käsitys erilaisten oikeudellisten kysymysten merkityksestä kauppaan liittyvien riskien kannalta. (Katramo ym. 2011, 49–50.)

Esisopimus on syytä tehdä, mikäli neuvottelut etenevät suotuisasti. Tällaisen sopimuksen laatiminen on hyödyllistä tilanteissa, joissa osapuolet eivät ole vielä sopineet kaikista yksityiskohdista, mutta ovat kuitenkin valmiita sitoutumaan yrityskaupan toteutukseen. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen opas 2012, 13.) Salassapitosopimuksen sisältö koskee yleensä yrityskauppahankkeen kuluessa myyjän

luovuttamaa tietoa, joka ei ole julkista informaatiota sekä neuvottelun käynnistämistä. Salassapitosopimus velvoittaa myös kaikkia myyjän ja ostajan käyttämiä neuvonantajia, jotka yleensä myös allekirjoittavat sopimuksen. Aiesopimus muistuttaa sisällöltänsä hyvin paljon esisopimusta ja se solmitaan usein salassapitosopimuksen yhteydessä. Se on väljästi muotoiltu dokumentti, joka ei sido osapuolia suorittamaan yrityskauppaa loppuun asti vaan neuvottelemaan siitä hyvässä hengessä. Oikeudellisessa mielessä on tärkeintä ymmärtää ja kirjata sopimukseen selvästi, mihin kumpikin osapuoli sitoutuu sopimuksen allekirjoitettuaan. (Bäck ym. 2009, 28–29.)

Salassapitosopimuksen allekirjoittamisen jälkeen ostaja saa ostettavasta kohteesta lisää tietoja, kuten tuoreimpia taloudellisia lukuja ja ennusteita, asiakkaisiin ja myyntiin liittyviä tietoja, perustietoja henkilöstöstä ja avainhenkilöistä ja muista liiketoiminnan kannalta tärkeistä yksityiskohdista. Ostajan ja myyjän välillä järjestetään tapaamisia ja neuvotteluja, joissa ostaja kerää lisätietoja hinta-arvionsa tarkistamista ja arvonmääritysmallejaan varten ja joissa myös neuvotellaan kaupan keskeisistä ehdoista ja rakenteesta. (Bäck ym. 2009, 29.)

Kauppakirjaluonnosta voidaan ryhtyä jo suunnittelemaan heti neuvottelujen käynnistyttyä, ja riippuu yleensä kaupan mittaluokasta, osapuolten kokeneisuudesta ja neuvonantajien suosituksista, minkä tyypistä kauppasopimusta halutaan soveltaa. Suurissa ja kansainvälisissä yrityskaupoissa on tyypillistä käyttää angloamerikkalaista sopimusmallia, joka on hyvin laaja, yksityiskohtainen ja kattava. Kauppasopimus tehdään, kun kaikki osapuolet ovat valmiita tekemään lopulliset päätökset. Kaikki sopimukset on syytä jättää ammattilaisten laadittaviksi. (Bäck ym. 2009, 29; Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen opas 2012, 13.) Kauppakirjaan otettavia yleisiä ehtoja on lueteltu seuraavassa kuviossa (KUVIO 5). Kuvasta voidaan nähdä, että yleisiä ehtoja ovat muun muassa: myyjä vastaa kaikista menneistä tapahtumista, sekä myyjä lupaa, ettei ole jättänyt kertomatta ostajalle mitään tärkeitä tiedossaan olevia tietoja.



KUVIO 5. Kauppakirjan yleiset ehdot (Mukaillen: Hietala, Järvensivu, Kaivanto & Kyläkallio 2004, 215)

Kun kyseessä on rajat ylittävä yritysosto, tulee ostajan toimeenpanna viikon kuluessa yrityskaupan solmimisesta kilpailuoikeudellisten tarkistusten hakuprosessi. Varsinkin keskittyneellä toimialalla kilpailulainsäädäntö voi rajoittaa merkittävästi suurten keskinäisten yrityskauppojen suorittamista, tai lupa yritysostoon voidaan saada ehdollisena kaupan jälkeisille kilpailua avaaville toimenpiteille. Määritellyt liikevaihtorajat (kaupan osapuolten yhteenlaskettu liikevaihto on yli 350 miljoonaa euroa ja vähintään kahden kaupan osapuolen Suomesta kerryttämä liikevaihto on yli 20 miljoonaa euroa) ylittävät yrityskaupat on ilmoitettava ennen kaupan täytäntöönpanoa kilpailurajoitussäännösten perusteella Kilpailuviraston yrityskauppavalvontaan. Selkeissä tapauksissa käsittely valmistuu yleensä noin kuukauden kestävässä ensi vaiheen käsittelyssä, mutta monimutkaisemmissa tapauksissa voidaan joutua jatkokäsittelyyn, joka puolestaan kestää enintään kolme kuukautta. (Bäck ym. 2009, 31–32.)

4 DUE DILIGENCE

Due diligence on vain liike-elämässä vakiintunut termi, jolla tarkoitetaan suunnitellun yrityskaupankohteen tarkastusta. Sen ensisijainen tarkoitus on antaa yritysjärjestelyn osapuolelle selkeä kuva kohteesta ja sen arvosta. Se tarkoittaa nimensä mukaisesti asianmukaista huolellisuutta, jota noudattaen yritysjärjestelyyn liittyviä riskejä ja vastuita kartoitetaan ennakolta, jotta niihin voitaisiin reagoida ennen kaupan tekoa. Due diligence on käytännössä siis kattomääritelmä kaikille niille tutkimuksille, analyyseille ja selvityksille, joita ostaja (tai myyjä) haluaa suorittuttaa yrityskauppaan liittyvää tiedon tarvettaan ja päätöksentekoaan varten. (Katramo ym. 2011, 50–51; Bäck ym. 2009, 18.)

Due diligence -tutkimus toimii kummankin osapuolen päätöksenteon tukena, ja sen pohjalta tarkennetaan esimerkiksi yrityskaupan ehtoja, kauppahintaa ja rakennetta. Sekä myyjä, että ostaja toteuttavat usein oman tutkimuksen. (Blomquist, Blumme & Simola 1997, 10.) Tutkimuksen suorittajan tulisi tuntea ostajan oma liiketoiminta sekä taustalla vaikuttavat keskeiset yrityskaupan motiivit, jotta tutkimuksessa keskityttäisiin olennaisiin seikkoihin. Tutkimuksen avulla ostaja saa merkittävästi lisätietoa kohteesta ja kauppaan liittyvistä riskeistä. Kauppa voidaan hylätä tai sen ehtoja vaatia muutettavaksi, mikäli due diligence- tarkastuksessa saatu tieto muuttaa ostajan ennakkoon saamiaan oletuksia negatiiviseen suuntaan. Due diligence- tarkastus on suppeampi, kun kyseessä on liiketoimintakauppa, ja merkittävästi tätä tarkastusta laajempi, jos kauppa koskee esimerkiksi kansainvälistä konsernia. Tarkastuksessa yritysjärjestelyn ominaisuuksia arvioidaan muun muassa taloudellisesta, liiketoiminnallisesta, oikeudellisesta ja verotuksen näkökulmasta. (Katramo ym. 2011, 51–52.)

4.1 Prosessin kuvaus

Due diligence– prosessi alkaa siitä, kun ostajan ja myyjän välillä allekirjoitetaan vähintään aiesopimus sekä salassapitosopimus. Aiesopimus käsittää kauppaan yleisesti liittyviä asioita, kuten miten ja minkälaisella aikataululla tuleva due diligence tullaan tekemään. Yleensä myyjänä toimiva osapuoli tavoittelee mahdollisimman lyhyttä due diligencea, kun taas ostaja on halukas tekemään siitä pidemmän ja tarkemman tutkimuksen. Prosessin aikana ostaja tutustuu ostettavan yrityksen kannalta tärkeisiin sekä arkaluontoisiin asioihin, joten tästä syystä tehdään salassapitosopimus heti prosessin alussa. (Bäck ym. 2009, 39–42.)

Due diligence – prosessissa ostajana toimiva osapuoli kerää aineistoa, joka myöhemmin analysoidaan ja julkaistaan raportin muodossa. Tutkimuksen aineisto sisältää yleensä tietoa sekä julkisista lähteistä että haastatteleamalla kerättyä informaatiota yrityksen johdolta tai muilta avainhenkilöiltä. Valmis due diligence – tarkastus saattaa sisältönsä puolesta tuoda esille sellaisia asioita, jotka vaikuttavat koko yrityskaupan toteutumiseen, kaupan rakenteeseen, kauppahintaan, kauppaehtoihin sekä myyjän ja ostajan välisiin sopimuksiin. (Blomquist, Blumme, Lumme & Simola 2001, 39.)

Yrityskaupan ostavan osapuolen on käytännössä mahdotonta tutustua ostettavan yrityksen kaikkiin mahdollisiin tietoihin täysin, mutta alla olevassa kuviossa (TAULUKKO 2) esitetyt tiedonkeruumallit antavat kuitenkin melko laajan mahdollisuuden perehtyä yrityksen tärkeimpiin tietoihin. (Bäck ym. 2009, 34.)

TAULUKKO 2. Viisi tyypillistä yrityskauppaprosessissa esiintyvää tiedonkeräysvaihetta (Mukaiilen: Bäck ym. 2009, 34–38)

Desktop due diligence	<ul style="list-style-type: none"> Yritystä tarkastellaan pääasiassa julkisten tietojen perusteella, kuten yrityksen talousjulkaisut, kotisivut, asiakaslehdet, markkinointimateriaalit ja kaupparekisteri. Julkisen tiedon määrä vaihtelee yrityksestä riippuen. Näin ollen tarpeeksi kattavaa tutkimusta voi olla haastava saada kasaan kyseisestä metodia käyttäen.
No access due diligence	<ul style="list-style-type: none"> No access due diligence toimintamalli perustuu ostoyrityksen antamiin materiaaleihin. Kaikki kommunikaation ostajan ja myyjän välillä tapahtuu kirjallisesti, eivätkä haastattelut ole sallittuja. Tämä toimintamalli on tyypillinen yleensä yrityskaupan ensimmäisessä vaiheessa, jolloin tieto perustuu myyjän itsensä antamiin tietoihin ja pyrkii näin ollen usein saamaan paremman kauppahinnan.
Data room due diligence	<ul style="list-style-type: none"> Due diligencea varten käytössä oleva aineisto on kerätty yhteen paikkaan, ja se on yleensä arkistoitu mappeihin tai tallennettu virtuaaliseen muotoon, johon käyttäjille annetaan verkkotunnukset tutkimusta varten.
Limited access due diligence	<ul style="list-style-type: none"> Kyseisen toimintamallin avulla ostaja pääsee haastattelemaan ostettavan yrityksen johdon tai avainhenkilöiden kanssa. Ostajan kannalta on tärkeää pyrkiä saamaan mahdollisimman paljon kattavaa ja yksityiskohtaista tietoa yrityksen sisäisistä hierarkioista sekä kulttuurista.
Full access due diligence	<ul style="list-style-type: none"> Full access due diligencessä tutkimus suoritetaan yleensä kohdeyrityksentiloissa. Myyjä antaa ostajalle laajan ja kattavan materiaalin sekä mahdollisuuden eri henkilöiden haastatteluihin.

4.2 Due diligencen tavoite

Due diligence – tarkastuksen tarkoituksena on antaa ostajalle kattava ja selkeä kuva ostettavasta kohdeyrityksestä, ja se tuottaa johdolle tietoa, analyysyjä ja johtopäätöksiä erilaisten raporttien ja esitysten muodossa. Raporttien ja esitysten perusteella päätöksentekijöiden on helpompi tarkistaa arvioitaan yrityskaupan mahdollisuuksista ja riskeistä eri näkökulmien valossa. Samalla tutkimus auttaa määrittelemään yrityksen oikean ja todellisen arvon. Due diligence – tutkimusta hyödynnetään käytännössä silloin, kun halutaan varmistaa ostopäätökseen mahdollisesti vaikuttavia tekijöitä. (Katramo ym. 2011, 52; Bäck ym. 2009, 23.) Due Diligence-tutkimuksen tavoitteet yrityskauppaprosessin aikana Blomquistin ym. (1997) mukaan ovat seuraavat: 1) Asiat, jotka voivat kaataa koko kaupan (deal breakers). 2) Asianhaarat, jotka vaikuttavat itse hintaan (pricing issues). 3) Asiat, jotka vaikuttavat kaupan rakenteeseen (Structuring issues). 4) Asiat, jotka vaikuttavat itse kauppakirjoihin (acquisition agreement issues). (Blomquist ym. 1997, 10.)

Tyypillisesti due diligence – prosessi on käynnissä normaalin yrityskauppaprosessin kanssa samaan aikaan, mikä mahdollistaa sen, että jos due diligencen avulla havaitaan jotain sellaista, joka vaikuttaa koko kauppaan, niin ostoprosessi voidaan keskeyttää. Due diligence -tutkimuksen kokonaistavoitteena on saada varmistus sille, että yritysjärjestelyllä on mahdollista päästä alun perin sille asetettuihin tavoitteisiin. (Katramo ym. 2011, 52.)

5 YRITYSOSTON TOTEUTUS- JA INTEGRAATIOVAIHE

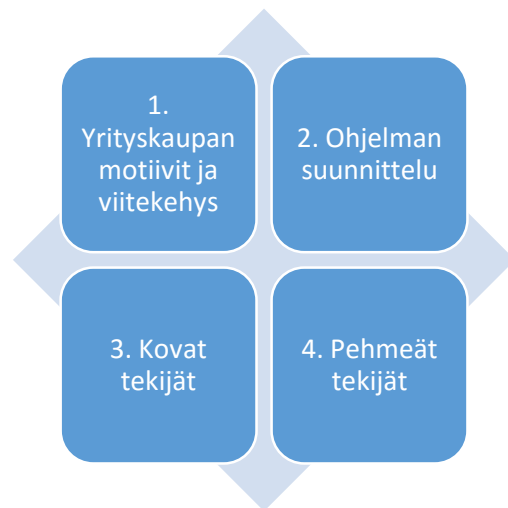
Toteutusvaiheessa neuvotellaan yrityskaupan lopulliset ehdot ja toteutetaan kauppasopimus. Toteutusvaiheessa myös sovitaan kaupan rahoitus- ja maksutapa sekä neuvotellaan verotuksellisista seikoista. Lopullinen kauppasopimus myös käsittää, kuinka osapuolet sopivat erilaiset vastuukysymykset. Toteutusvaiheeseen kuuluu tärkeänä osana myös siirtymävalmiuden arviointiohjelman määrittely ja käynnistäminen, joka seuraa yksittäisten osa-alueiden valmiutta siirtyä uuteen toimintamalliin. (Katramo ym. 2011, 57; Lumijärvi 2007, 81.)

Omistajanvaihdoksen jälkeen, yrityksen toiminta tietenkin muuttuu, jolloin on tärkeätä, että uusi omistaja ja johto määrittelevät liiketoimintakonseptin. Konsepti voidaan kuvata kirjallisesti sisällyttäen siihen johdon rakenteen, lopullisen liiketoimintarakenteen ja tavoitteet, johtamisen periaatteet ja vastuut ja kaikki hallinnolliset prosessit. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 77.) Liiketoimintaa pitää kehittää yritysoston jälkeen ja kehittämiskohteita ovat muun muassa henkilöstön osaaminen, toimintaprosessit, johtaminen, strateginen suunnittelu ja asiakassuhteiden hallinta. Yleisimmät kehittämiskohteet keskittyvät ostajayrityksen toimintatapojen, tavoitteiden ja laadunhallinnan muutoksiin. Seuraavaksi yleisimpiä kehittämiskohteita ovat yleensä tuotteet ja palvelut, johtaminen ja asiakkaat. (Varamäki, Heikkilä, Tall, Viljamaa & Länsiluoto 2013, 72.)

Yrityskauppa ei ole päätöksessä vielä, kun lopullinen kauppasopimus on solmittu, vaan sitä seuraa tärkeä integraatiovaihe, joka tarkoittaa sitä, että ostajayrityksen ja ostetun yrityksen liiketoiminnot ja yrityskulttuurit yhdistetään yhdeksi kokonaisuudeksi. Integraatiovaiheen tärkeimpänä tavoitteena on varmistaa, että synergiahyödyt toteutuvat ja fuusioituvat yritykset sulautuvat tehokkaasti yhteen. (Lumijärvi, O 2007, 79.) Johtajien on huomattu vastustavan muutoksia vähemmän kansainvälisissä kaupoissa, koska mahdollisiin kulttuurieroihin kiinnitetään enemmän huomiota kuin saman maan sisäisissä ostoissa. Tällöin integraatiota tukevat yhteiset tavoitteet, vaikka kulttuurierot saattavat heikentää yhteisen sävelen löytymistä. (Risberg 1999, 47–48; Olie 1994.)

Toteuttamista seuraa siis vaihe, jolloin ostettu yritys integroidaan ostajayritykseen. Tämä vaihe on yrityskaupan kannalta erittäin kriittinen, sillä usein integroitavia osa-alueita on useita. Näitä on esimerkiksi toiminnalliset resurssit, tuotantoprosessi sekä laskenta- ja informaatiojärjestelmät. Tätä varten yritysjohton pitää laatia yksityiskohtainen integraatiosuunnitelma, ja parhaiten tämä suunnitelma toimii silloin, kun suunnitelmaan sitoutuvat ne henkilöt ja organisaation osat, joita sopeuttamismalli koskee. Ilman

kunnollista suunnitelmaa tuloksena voi olla yrityksen liian hätäinen sulauttaminen ja ajan myötä markkinoiden menettäminen. (Katramo ym. 2011, 57–58; Tenhunen & Werner 1997, 43.) Jotkut yritykset ovat vakuuttuneita, että yrityskaupan jälkeisen integraation prosessit voidaan jättää siihen asti, kunnes kauppa on tehty. Integraatiovaihe tarvitsee kuitenkin etukäteissuunnittelua, koska myös arvonluonti tehostuu, mitä aikaisemmassa vaiheessa integraatiosuunnittelu alkaa. (Lumijärvi, O 2007, 78.) Integraatio tulisi ymmärtää kokonaisuutena, josta löytyy apua alla olevasta kuvioista (KUVIO 6).



KUVIO 6. Integraatio-ohjelman viitekehys (Mukaillen: Bäck ym. 2009, 202.)

Jotta integraatio onnistuisi odotetulla tavalla, tulee yritysoston motiivit sekä viitekehys ymmärtää oikein. Isommissa yritysostoissa integroimista on tietenkin enemmän kuin pienemmissä ostoissa ja yritysoston laajuus tulee ymmärtää suunnitteluvaiheessa. Myös kansainväliset yritysostot tuovat yritykselle lisähaasteita integroimisessa muun muassa kulttuurierojen takia. Yhtenä integraation osana voidaan pitää integrointi-ohjelman huolellista suunnittelua. Integroivan yrityksen pitää muistaa, että yrityksen on suoriuduttava päivittäisen liiketoiminnan pyörittämisestä sekä integraatio-ohjelman tuomista haasteista samaan aikaan. On siis hyvä aikatauluttaa integraatio asteittain eikä liian tiukasti. Integraation toteuttamiseen liittyvillä kovilla tekijöillä tarkoitetaan lisäarvoa, eli millä tavoin taloudellista lisäarvoa yrityskaupasta oletetaan syntyvän. Näitä on muun muassa kaupasta syntyvät synergiat, joita pitää pystyä mittaamaan, jotta hyödyt myös syntyvät. Pehmeitä henkilöstötekijöitä voidaan pitää yhtenä osana integraatio-ohjelmaa. Henkilöstönkäyttämisen ja yrityskulttuurin vaikutusten ymmärtäminen on tärkeää integraation toteutettaessa. Jotta yritykset saataisiin toimimaan tehokkaasti yhdessä, tulee kulttuurien väliset eroavaisuudet analysoida ja sovittaa toimivaksi kokonaisuudeksi. (Bäck ym. 2009, 202–203.)

Bäck ym. (2009, 204–205) mukaan yritysostoissa parhaiten onnistuvat sellaiset yritykset, jotka muodostavat toimivan integraatioryhmän, jonka keskeisenä tavoitteena on varmistaa integraation onnistuminen yleisellä tasolla. Ryhmän vastuualueeseen voisi luetella seuraavat: 1) Integraatiosuunnitelman luominen ja kehittäminen 2) Integraatioraportoinnin ja – ohjelman seurantajärjestelmän kehittäminen 3) Johdon nimeäminen integraatioprosessille 4) toteutuksen koordinointi 5) jatkuva raportointi ylimmälle johdolle integraation edistymisestä. Integraatiotyöryhmän sisällä tulisi olla jokaiselle omat vastualueet ja realistiset aikataulut jokaiselle osa-alueelle. Seurantajärjestelmän tavoitteena on verrata yritysoston oletettuja hyötyjä toteutumaan, jonka avulla yritys pystyy myös tulevaisuudessa välttämään samat virheet.

Erkki Vuorenmaan laskentatoimen alan väitöstutkimus *Trust, control and international corporate integration* (2006), jäsentää yritysintegraation neljään kokonaisuuteen, joita ovat hallinnollinen integraatio, sisäinen verkosto, toimintointegraatio ja operatiivinen integraatio. Hallinnollinen integraatio koostuu konsernin johtamisesta ja uuden organisaatiomallin luomisesta, jonka keskeisimpiä haasteita ovat kansallisten ja yrityskulttuurierojen yhteensovittaminen ja toimivan organisaatorakenteen luominen. Yrityksen sisäisen verkoston luomisessa on kyse yritysten parhaimpien käytäntöjen jakamisesta, luottamuksen rakentamisesta ja sisäisen kaupan käynnistämisestä yhdistyvien yritysten välillä. Toimintointegraatiossa muun muassa laskentajärjestelmät yhdistetään, ja tämä kokonaisuus tuo ongelmia resurssipulaan ja ostettavan yrityksen avainhenkilöiden sitouttamiseen. Operatiivinen integraatio käsittää liiketoimintayksiköiden myyntiorganisaation, tuotannon ja hallinnon uudelleen organisoinnin, jonka suurimpia haasteita ovat poliittisten ja kulttuuristen jännitteiden vähentäminen ja osaamisen siirtäminen. (Y-lehti 2006.)

Yrityskauppaprosessin aikana on olennaista pitää mielessä koko kaupan kokonaisuus. Jos due diligence-tutkimus ja kaikki edellytykset kaupan toteuttamiselle täyttyvät, pitää muistaa, että prosessi ei pääty tähän, vaan on pohjana tulevan yrityskaupan onnistumiselle myös tulevaisuudessa (Koivu & Myllymäki 1999).

6 EPÄONNISTUMISEEN JA ONNISTUMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Yritysjärjestelyn toteuttamiseen sisältyy aina merkittävä riski, joka liittyy usein epävarmuudesta järjestelyn toteuttamiseen, kohteeseen tai osapuoliin. Esimerkkinä kohteeseen liittyvästä riskistä voi mainita merkittävän oikeusriidan. Ostajaan liittyvänä riskinä voi mainita ostajan mahdollisuudet rahoittaa kauppa, joka johtaisi kaupan toteutumatta jäämiseen. Jo yrityskaupan suunnitteluvaiheessa pitää kiinnittää huomiota siihen, miten henkilöstö ja asiakkaat suhtautuvat tulevaan yrityskauppaan. On myös varmistettava toimiva kommunikointi kumpaakin näihin sidosryhmään. Huolellisella ja riittävän aikaisessa vaiheessa tehdyllä suunnittelulla ja tehokkaalla viestinnällä vältetään tarpeettomilta asiakas- ja henkilöstömenetyksiltä. (Katramo ym. 2011, 59; Lumijärvi 2007, 80.)

Tenhunen & Werner (1997, 42–43) on listannut epäonnistumiseen johtuvia syitä, jotka voivat tapahtua erikseen tai yhdessä (TAULUKKO 3):

TAULUKKO 3. Epäonnistumiseen vaikuttavat tekijät (Mukaillen: Tenhunen & Werner 1997, 42–43)

EPÄONNISTUMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT
Ostokohteessa avainhenkilöt ovat olleet haluttomia muuttamaan yrityksen toimintastrategiaa yritysosaston jälkeen myyjän suunnitelmia myötäileväksi
Liikkeenjohdon taidot ja valmiudet ostavassa yrityksessä eivät ole riittäneet ostokohteen mukanaan tuomien ongelmien ratkaisemiseen
Ostokohteelle ei ole onnistuttu rakentamaan sopivaa valvonta-ja raportointijärjestelmää
Yritysosaston suunnittelua ei ole riittävän hyvin kytketty ostavan yrityksen strategiaan ja strategiseen suunnitteluun
Ostokohteen vastainen rahoitustarve on arvioitu väärin

Kun yrityskauppa on tapahtunut, on ostajan kannalta vaarallinen vaihe vasta edessä. Kaupan jälkeen ostajan on kyettävä vastaanottamaan ostamansa yritys ja muovaamaan ostamaansa yritystä siten, että kaupan perustana olevat suunnitelmat (muun muassa synergian vapauttamisesta, säästöistä, henkilöjärjestelyistä ja markkinointitoimintojen yhdistämisestä) toteutuvat. Jos ostaja ei selviydy tästä vaiheesta, saattavat yrityskauppaan käytetyt rahat jäädä vaille tuottoa, josta seuraa, että yrityskauppa muodostuu

myöhemmin kannattomaksi. (Tenhunen & Werner 1997, 61.) Yritysjohto pitää integraation johtamista ja toteuttamista tärkeimpänä yrityskaupan onnistumiseen vaikuttavana tekijänä sekä kansainvälisissä että kotimaisissa yrityskaupoissa. Kansainvälisissä yrityskaupoissa pidetään tärkeänä myös selkeän organisaatorakenteen ja vastuualueiden luomista sekä selkeää strategiaa ja integraatiovaiheessa kulttuuri-tekijöiden integrointi on avainasemassa. (Lumijärvi 2007, 79.)

Epävarmuudet yrityskauppojen toteuttamisessa liittyvät myös siihen, voidaanko suunniteltu järjestely toteuttaa ja onko se omistaja-arvoa lisäävä. Tähän voi vaikuttaa kilpailutilanne markkinoilla, eli saavutetaanko integraation seurauksena asiakkaita vai menetetäänkö niitä. Epävarmuustekijät liittyvät myös osapuoliin ja projektin aikana voi selvitä, että toinen osapuoli tuottaa epäluotettavaa tietoa. Tästä epävarmuudesta voidaan ennen prosessia ja sen aikana saada vain rajallisesti tietoa ja näkemystä. (Katramo ym. 2011, 59.)

Syitä epäonnistumiseen ovat myös esimerkiksi heikko strateginen konsepti, yritysjohtoon heikko sosiaalinen vaikutuskyky, kulttuurierot, heikko työntekomoraali ja yhteen sopimattomat tietojärjestelmät. IT-integraatio on kriittinen tekijä varsinkin kansainvälisissä yrityskaupoissa, koska siinä epäonnistuminen voi viedä koko yrityskaupan arvon. Suurimmaksi syyksi epäonnistumiseen voidaan kuitenkin pitää kahden yhteisön integroiminen keskenään ja sen mukana tuomat haasteet. (Adams & Neely 2000, 19–23; Lumijärvi 2007, 79.)

Merkittävä osa yrityskaupoista ei saavuta taloudellisia ja strategisia tavoitteitaan, ja jopa 50–70 prosenttia kaupoista epäonnistuu ainakin osittain. Kansainvälisissä selvityksissä on arvioitu, että vain noin 31 prosenttia pystyy lopulta saavuttamaan taloudelliset tavoitteensa. Yrityskaupoissa epäonnistumisen mahdollisuus on siis erittäin suuri, koska oston perusteena on erilaistaminen. Suurin onnistumiseen vaikuttava tekijä on, kuinka ostettu yritys otetaan haltuun. Yksi tekijä on myös ostavan yrityksen kyky toimia ostotilanteen alkuvaiheessa, jossa on tärkeää pystyä arvioimaan realistisesti ostokohteita. Myös aiempi kokemus yrityskaupoista vaikuttaa myönteisesti onnistumiseen. Oleellisia asioita onnistumiseen ovat myös ostokohteen ominaisuudet, joita ovat esimerkiksi johtamisresurssit, markkinoiden kasvu, tekniikan taso. (Katramo ym. 2011, 67; Puolamäki & Ruusunen 2009, 78.)

Onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat ammattitaitoinen ja sitoutunut projektinjohto, joka keskittyy koko prosessin ajan kaupan onnistumiseen. Yrityksen johdolla tulee aina olla näkemys yrityksen tulevaisuudesta sekä toimenpiteistä, joiden avulla voidaan edetä tavoitteita kohti. (Katramo ym. 2011, 67; Karlof 2004, 19.) Onnistumisen edellytys on, että kyseisistä strategisista perusteista käy ilmi kaupan

todelliset tavoitteet, jotka tulee olla avoimesti esillä koko organisaatiolle sekä sidosryhmille. Niistä pitää käydä ilmi, miksi kyseinen yrityskauppa luo edellytykset halutulle kasvulle. Julkaistujen tavoitteiden ollessa ristiriidassa todellisten tavoitteiden kanssa, mukana olevien henkilöiden on mahdotonta sitoutua yrityksen strategiaan. Tämän vuoksi onkin tärkeä muistaa, että henkilökunta on yrityksen yksi tärkeimmistä voimavaroista ja resursseista, ja ilman henkilökunnan sitoutumista asetetut strategiset tavoitteet harvoin toteutuvat. (Erkkilä 2001, 26, 31, 138, 195.)

Yksi onnistuneen yrityskaupan edellytys on osapuolien toimialojen välinen synergia, jolla tarkoitetaan, että yritysten toimialojen täytyy täydentää toisiaan. Ennen kauppaa pitää arvioida, tukeeko ostetun yrityksen toiminta omaa strategiaa, tukeeko osaaminen kaupan jälkeistä uutta toimintaa ja ennen kaikkea tärkein: kasvattaako kauppa yrityksen strategista lisäarvoa. Kaupan jälkeen taas tulisi miettiä, mitkä toimenpiteet ovat niitä, millä pystytään vapauttamaan ennalta mietityt strategiset synergia potentiaalit. (Erkkilä 2001, 31,34; Tenhunen & Werner 2000, 43–44.)

7 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tutkimuksen eri vaiheissa käytetään tutkimusmenetelmää tai -menetelmiä, jotka valitaan tutkimuksen suorittamista varten. Menetelmää käytetään tutkimusaineiston keräämiseen sekä kerätyn aineiston analyysiin ja käsittelyyn. Samaan aineistoon voidaan valita useampia eri menetelmiä, mutta yleisesti menetelmät ovat jaoteltu kahteen ryhmään: kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen menetelmään. (Kananen 2008, 18.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista menetelmää. Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja siinä aineisto kootaan todellisissa ja luonnollisissa tilanteissa. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti tutkimuksen aiheeseen liittyen, jolloin tutkijan tavoitteena on paljastaa odottamattomia seikkoja. Aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu on tärkeää, koska tutkittavien omat näkökulmat ja ääni pääsevät esille. Tutkimuksen metodeiksi luetaan muun muassa: teemahaastattelu, osallistuva havainnointi ja ryhmähaastattelut. Laadullinen tutkimusmenetelmä on hyvä valita silloin, kun halutaan tutkia uusia ilmiöitä tai kun halutaan syvällisempää tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Laadullinen tutkimusmenetelmä on siis paras valinta silloin, kun halutaan selvittää ihmisten ajattelua, käyttäytymistä ja mielipiteitä tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 155; Kananen 2008, 32.)

Validiteetin ja reliabiliteetin avulla arvioidaan yleisesti tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Nämä käsitteet liitetään yleensä kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen arviointiin, ja niiden käytöstä laadullisen tutkimuksen arviointiin tutkijat ovat montaa mieltä. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen avulla on saatu mitattua juuri sitä, mitä on haluttukin. Tutkimuksen tulee olla pätevä, joka muodostuu tutkimusmenetelmän kyvystä mitata sitä, mitä tutkimuksessa mitataan. Kysymyksiin ei saisi jäädä tulkinnanvaraa, jolloin haastateltava voi ymmärtää kysymykset väärällä tavalla. Aineisto tulee kerätä huolellisesti ja haastatteluun käytettävät kysymykset tulisi asettaa niin, että ne kattavat koko tutkimusongelman. (Kananen 2008, 123; Vilkkä 2005, 161.)

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta, eli samat tulokset toistuvat tutkijasta riippumatta. On hyvä kuitenkin muistaa, että aikojen kuluessa tutkimusten luotettavuudet vähentyvät ja myös maantieteelliset erot vaikuttavat tuloksiin. Validiteettia ja reliabiliteettia ei eräiden koulukuntien mielestä voida suoraan soveltaa laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioin-

tiin. Validiteetin arviointi katsotaan ongelmalliseksi, koska saadusta aineistosta voi tehdä tutkijakohtaisia tulkintoja, jotka siis suoraan vaikuttavat tutkimustuloksiin. Reliabiliteetti voidaan taas ymmärtää niin, että tulkinta olisi samanlainen tulkitsijasta riippumatta. Laadullisessa tutkimuksessa lisätään luotettavuutta tarpeeksi tarkalla dokumentoinnilla tutkimuksen eri vaiheista ja saaduista tuloksista ja tulkinnoista. (Vilka 2005, 161; Kananen 2008, 124–125.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttamiseen tarvitaan tutkimusaineiston keräämistä, jonka avuksi on olemassa erilaisia aineistonkeruumenetelmiä. Yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, havainnointi, kysely sekä dokumentteihin perustuva tieto. Näistä menetelmistä voidaan käyttää yhtä tai täydentää toisiaan yhdistämällä eri menetelmiä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73.)

7.1 Menetelmänä haastattelu

Laadullisen tutkimusmenetelmän haastattelumuodot ovat teemahaastattelu, avoin haastattelu ja lomakehaastattelu, joista yleisimmin käytetty tutkimushaastattelun muoto on teemahaastattelu. Tämän haastattelumuodon tavoitteena on poimia keskeiset aiheet ja teema-alueet tutkittavasta aiheesta. Haastattelussa esitetään haastateltavalle kysymyksiä koskien muun muassa haastateltavan henkilön faktoja ja mielipiteitä ja tarkoituksena on saada vastauksia tutkimuskysymyksiin ja tällä tavalla ratkaista olemassa oleva tutkimusongelma. (Vilka 2005, 101–102; Kananen 2008, 73.)

Joustavuutta kuvataan haastattelun eduiksi aineistonkeruumenetelmänä, jossa henkilökohtaisen haastattelun yhteydessä on mahdollista toistaa kysymyksiä haastateltavalle ja oikaista väärinkäsityksiä, selvittää kysymyksiä ja käydä myös avointa keskustelua osapuolien kanssa. Etuna voidaan myös pitää sitä, että haastatteliija voi havainnoida haastateltavan eleitä ja ilmeitä samanaikaisesti haastattelun yhteydessä, josta voi tarvittaessa tehdä johtopäätöksiä haastateltavan vastauksista. Etuna voidaan myös mainita, että haastateltavat valitaan sen mukaan, onko haastateltavilla todella kokemusta tutkittavasta aiheesta. Kuitenkin aineistonkeruumenetelmänä haastattelu on hyvin kallista ja aikaa vievää, mikä voidaan mainita sen heikkoukseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 76–78.)

7.2 Tutkimuksen eteneminen

Opinnäytetyön teoriaosuus aloitettiin syksyllä 2015, ja tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Aiheeseen syvennyttiin keräämällä luetettavia ja monipuolisia lähteitä sekä eri kirjallisuuksista että Internet-artikkeleista. Teoriaosuudessa käytyjen asioiden pohjalta suunniteltiin tutkimuksessa käytetty haastattelu- eli kysymys -runko, jotta teoriaosuudessa käydyt asiat syventyisivät vielä haastatteluilla. Tammikuussa 2016 saatiin valmiiksi kysymys-runko (LIITE 1 & 2) ja haastateltavia asiantuntijoita aloitettiin etsimään pääosin internetistä.

Tutkimustyötä varten haastateltiin kuutta eri ihmistä, jotka työskentelivät joko asiantuntijana yrityskauppoihin suuntautuvassa yrityksessä tai yrityksessä, joka on tehnyt yritysostoja kansainvälisesti. Strategiana oli löytää sekä asiantuntijoita että yritysten työntekijöitä ja tämä strategia onnistui. Suomessa on melko paljon yrityksiä, jotka toimivat yrityksille yrityskauppojen asiantuntijoina ja auttavana osapuolena, joten näiden henkilöiden löytäminen ei ollut vaikeata. Asiantuntijat elävät kuitenkin hektistä ja kiireistä elämää yrityskaupprosessien aikana, joten haastatteluille ei ollut kaikilla aikaa. Haastatteluihin kuitenkin löytyi kolme asiantuntijaa. Sen sijaan yrityksiä, jotka ovat tehneet kansainvälisiä yritysostoja Suomessa, oli hieman vaikeampi löytää. Tutkimusta varten saatiin asiantuntijoiden vastapainoksi haastattelut kolmesta eri kansainvälisestä yrityksestä.

Haastattelut tapahtuivat Pohjanmaan ja Helsingin seudulla helmi- ja huhtikuun (2016) aikana, ja kaikki haastattelut käytiin kasvotusten. Haastattelut nauhoitettiin, jotta tulokset saataisiin kirjattua totuuden mukaisesti tutkimusosioon. Kaikki haastateltavat osasivat vastata kysymyksiin luontevasti ja helposti, joten keskustelut haastateltavien kanssa olivat mielekäs osa prosessia. Haastattelut kestivät kahdestakymmenestä minuutista kuuteenkymmeneen minuuttiin, ja useiden kanssa juteltiin pidempään ilman päällä olevaa nauhuria. Haastatteluiden pituus oli juuri sopiva, koska jonkinlainen aikaraja niihin oli vedettävä. Haastatteluiden jälkeen nauhoitukset litteroitiin eli kirjoitettiin sanasta sanaan ylös. Haastateltavien litteroinnit löytyvät luvuista 8.2.1 ja 8.2.2.

8 TULOKSET

Tässä pääluvussa kuvataan henkilöt, joita opinnäytetyötä varten on haastateltu (8.1). Henkilöiden lyhyet kuvaukset on kerätty käyttäen apuna haastattelurungon viittä ensimmäistä kysymystä (LIITE 1 & LIITE 2). Seuraavista luvuista löytää haastatteluiden tulokset, jotka on jaettu kahteen eri osioon. Ensimmäisessä osiossa on asiantuntijoiden haastattelut (8.2.1) ja toisessa kansainvälisiä yrityksiä edustaneiden henkilöiden haastattelut (8.2.2). Viimeisessä luvussa käydään läpi opinnäytetyön tekijän johtopäätökset haastatteluiden tuloksista (8.3).

8.1 Haastatellut henkilöt

Ensimmäisenä haastateltavana helmikuussa oli Kari Myllymäki, joka toimii tällä hetkellä Pietarsaarelaisessa yrityksessä yritysneuvojana. Myllymäki on koulutukseltaan kauppatieteiden maisteri, ja hän työskenteli muutama vuosi sitten ruotsalaisessa yrityksessä yhteensä 7,5 vuotta business controllerina. Kyseinen ruotsalainen yritys osti Suomesta yrityksiä, joissa Myllymäki oli mukana kolmessa eri yritysostossa. Hänen roolinsa yritysostojen aikana oli toimia erilaisissa asiantuntijan tehtävissä, joita oli muun muassa laskelmien teko ja sopimusten läpi käynti. Myllymäki halusi pitää yrityksen nimettömänä, koska hän ei enää työskentele kyseisessä yrityksessä.

Toisena haastateltavana oli helmikuun lopussa Lars Wikholm, joka toimii helsinkiläisessä Proman Oy Ab:ssä Managing Partnerina. Wikholm on koulutukseltaan diplomi-insinööri, ja ennen vuotta 1988 hän on ollut Wärtsilässä töissä. Tämän jälkeen hän on perustanut Promanin vuonna 1988, ja on toiminut yrityskauppojen asiantuntijana melkein 30 vuotta. Tällä hetkellä Promanissa työskentelee 9 henkilöä Helsingin toimipisteessä. Promanin tärkein tehtävä on toimia asiantuntijana lähinnä pk-yrityksille, jotka tarvitsevat apua yrityskauppojen kanssa. Proman on toiminut vuodesta 2002 osana kansainvälistä yrityskauppaketjua, IMAP:ia (International network of m&a partners), jolla on toimipisteitä ympäri maailmaa. Wikholm kertoi haastattelun alussa, että lähivuosina noin joka toinen kauppa on tehty kansainvälisesti, joista 75 % on ollut yritysmyyntiä ja loput yritysostoja. Promanin asiakkaista 70 %:a on yrittäjiä, ja yrityskauppoja Promanilla on ollut vuoden 2000 jälkeen yli 40 kappaletta.

Kolmantena haastateltiin maaliskuun alussa yrityskauppojen neuvonantajaa Lars Lindholmia, joka on perustanut yrityksen nimeltä Aronia vuonna 2001. Lindholm on koulutukseltaan diplomi-ekonomi, ja hänellä on paljon yritysosaamista nuoruudesta lähtien. Hän on ollut monissa yrityksissä töissä ja ollut

yrittäjänä jo 20-vuotiaana, jolloin hän omisti yrityksen veljensä kanssa yli seitsemän vuotta. Lindholm toimii Aronialla työnimikkeellä senior partner ja yrityksessä työskentelee tällä hetkellä hänen lisäksi 11 muuta yrityskauppojen asiantuntijaa. Aronia aloitti toimintansa aluksi auttamalla yrityksiä tekemään pääsääntöisesti omistajanvaihdoksia ja tällä hetkellä Aronian toimenkuvaan kuuluu yrityksen myynti- ja ostotoimeksiannot, sukupolvenvaihdokset, rahoitusmallit ja yrityskauppojen muu neuvonanto. Aronia auttaa koko yritysjärjestelyiden prosessissa, rahoituspaketeista verotukseen. Vuodesta 2001 lähtien Aronia on tehnyt yli 600 erilaista yrityskauppaa kokonaisuudessaan, joista yrityskauppoja kansainvälisesti on ollut lähinnä ruotsiin.

Neljäntenä haastateltavana oli Suomen yrityskauppa Oy:stä yritysvälittäjänä toimiva Simo Poikola. Poikola on koulutukseltaan diplomi-insinööri, ja hänellä on aikaisempaa työkokemusta niin insinöörin töistä kuin tietotekniikan alalta. Poikola on tehnyt myös töitä myynti- ja markkinointi-alalla. 90-luvulla hän perusti oman yrityksen, joka sittemmin myyntiin ulkomaille, jolloin hän sai ensimmäiset kokemukset yrityskauppaprosessista myyjän asemassa. Viimeiset seitsemän vuotta Poikola on ollut töissä Suomen yrityskaupoilla, mutta häneltä löytyy yli 20 vuoden kokemus yrityskaupoista: Hän on ollut pääomasi-joittajana, myynyt oman yrityksen ulkomaille sekä toiminut sittemmin Suomen yrityskauppa Oy:ssä asiantuntijana. Hänellä on ollut myös työuransa aikana erilaisia rooleja yrityskaupoissa. Suomen yritys-kauppa Oy:n fokus yrityskaupoilla on kotimaisissa pk-yrityksissä, ja Poikola on ollut myös muutamassa kansainvälisessä prosessissa mukana.

Viidentenä haastateltiin Martti Vähäkangasta, joka on käynyt aikoinaan merkonomikoulutuksen ja opisto-
totasaisen IT-alan koulutuksen. Vähäkangas on tehnyt monivivahteisella urallaan niin IT-alan kuin taloushallinnonkin töitä monissa merkittävässä suomalaisissa yrityksissä. Töiden kautta hän on ollut mukana monissa erilaisissa yritysostoissa, joista yksi mainitsemisen arvoinen on iso yritysosto, jonka vuoksi hän työskenteli Kiinassa neljä vuotta. Tällä hetkellä hän on kolmen suuren yrityksen hallituksen puheenjohtaja ja osa-omistajana perheyrityksestä Pohjanmaalla. Hänellä on myös oma kansainvälistyvä pikaruokaketju, jonka tarkoituksena on löytää markkinoita muun muassa Kiinasta ja Lähi-Idästä. Jokainen näistä yrityksistä on tehnyt muutamia tai monia kansainvälisiä yritysostoja, joiden prosesseissa Vähäkangas on ollut mukana. Yritysten nimet jätettiin pois Vähäkankaan pyynnöstä.

Kuudentena haastateltavana huhtikuun alussa oli yrittäjä Mikael Grahn, joka on managing director Minimaid Oy:ssä. Yritys sijaitsee Pohjanmaalla, Teerijärvellä. Minimaid valmistaa kertakäyttölautasia. Grahn on valmistunut Ekonomiksi Vaasasta, jonka jälkeen hän on siirtynyt suoraan töihin kyseiseen

yrittäjyys. Minimaid on perheyrittäjä, joka on perustettu noin 30 vuotta sitten. Yritys työllistää tällä hetkellä noin 80 henkilöä Pohjanmaalla. Minimaid toimii pääosin kansainvälisillä markkinoilla, ja viennin osuus ulkomaille on noin 97 %. Se, miksi Minimaid toimii pääosin ulkomailla, johtuu täysin markkinoista: Suomen markkinat ovat yksinkertaisesti liian pienet, että yritys voisi menestyä vain kotimarkkinoiden avulla. Grahni on tehnyt Minimaidissa kaksi yritysostoa ulkomailla, Ruotsissa ja Venäjällä. Tällä hetkellä Grahni on mukana Suomen sisällä tapahtuvassa yritysostossa. Kummankin kansainväliset yritysostot ovat olleet luonteeltaan osaomistus-kauppoja, eli Minimaid omistaa Ruotsin tehtaasta 51 % ja Venäjän 49 %. Grahni kertoi, että se miksi kaupat on tehty tällä tavalla, johtuu siitä, että Minimaid on sen verran pieni yritys, ettei menestyisi ulkomailla vielä yksinään. Yritysostojen aikana, Grahni on ollut mukana koko prosessien aikana ja edustanut Minimaidia.

8.2 Haastattelujen jakaminen kahteen ryhmään

Tutkimustuloksien selventämiseksi haastateltavat jaettiin kahteen eri ryhmään. Ensimmäisessä ryhmässä on asiantuntijoiden haastattelut eli kolme eri haastateltavaa: Lars Wikholm, Lars Lindholm ja Simo Poikola. Heiltä kaikilta saatiin asiantuntijan näkökulman yrityskaupoista, joilla kaikilla oli monen vuoden kokemus aiheesta. Heille esitettiin yhteensä 22 kysymystä (LIITE 1), joista viisi ensimmäistä olivat yleisiä kysymyksiä ja loput 17 aiheeseen liittyviä syventyviä kysymyksiä. Toisessa ryhmässä on kolmen yrityksiä edustaneiden haastattelut, eli Kari Myllymäen, Martti Vähäkankaan ja Mikael Grahnin. Heille esitettiin myös 22 kysymystä (LIITE 2), joista viisi oli yleisiä kysymyksiä ja loput 17 aiheeseen syventyviä kysymyksiä.

Kummankin ryhmän kysymykset käsittelevät samoja asioita, eli teoriaosuudessa käytyjen asioiden selventämistä ja pohdintaa. Kysymykset ovat muotoiltu ryhmille sopivaksi, ja tästä syystä kysymykset ovat hieman erilaisia.

8.2.1 Asiantuntijoiden haastattelut

Ensimmäisenä asiantuntijoilta kysyttiin, millä tavalla he aloittaisivat kansainvälisen yritysostoprosessin ja missä vaiheessa kannattaisi kääntyä asiantuntijan puoleen. Kaikkien asiantuntijoiden vastaukset olivat hyvin samantapaiset ja kaikki ottaisivat yrityskauppojen asiantuntijat heti prosessin alussa mukaan. Wikholm (2016) ja Lindholm (2016) määrittelsi ensimmäiseksi yrityksen profiilin eli tekisi kriteerit ostolle,

asiantuntijan opastuksella tai ilman. Kuitenkin asiantuntijat tulisi heidän mielestään ottaa mukaan heti alkuvaiheessa.

No kyl se tärkein asia on tietysti määritellä hyvin mitä ollaan hakemassa, et tehdä sellanen profiili ideaali-yrityksestä ja koko luokasta ja millä toimialalla se toimii ja ehkä jopa markkinoista. Et se on erittäin tärkeätä, et muuten tuota markkinoilla ku markkinoilla niitä yrityksiä on sitten niin kauhean paljon, että se on tärkeätä et on se profiili mitä hakee ja sit sen jälkeen tietysti sanoisin et aika nopeesti kannattaa jos ei oo yrityskauppoja paljon tehnyt niin ottaa siihen asiantuntija avuks. (Wikholm 2016.)

No ensiks täytyis tehdä itelleen selväks, mitä hittooo mä haluun ostaa, koska meille tulee kaikennäköisiä niinku kyselyitä et onks teillä yrityksiä kaupan. No ei se oo mitenkää hirveen fantastista, niin että minkälainen yritys. Eli ensiks mitä halua ostaa, mikä on oma osaaminen ja selvittää se oma tausta. Ja sitten ottaa välittömästi yhteyttä asiantuntijaan, et löytyykö jotain ostettavaa ja millä tavalla voisi löytyä joku ostettava. (Lindholm 2016.)

Poikola (2016) käyttäisi asiantuntijaa heti alussa, jolla olisi paikallista tietämystä markkinoista, mihin ostolla pyritään laajentamaan toimintaa.

...lähtökohtaisesti niinku useinhan tämmösissä kannattaa käyttää jotain asiantuntijaa, jolla on paikallista tuntumaa, jos ei oo mielessä tai ei tunne sitä markkinaa, missä (ostettava yritys) toimii. Jos taas niinku on itse kohdentanu sen yrityksen jo, minkä haluaa ostaa niin siitä huolimatta varmaan käyttäisin niinku asiantuntemusta alusta lähtien, jos yrityksellä ei oo omaa niinku yrityskauppa asiantuntemusta. (Poikola 2016.)

Seuraavaksi haluttiin tietää yleisimmät syyt, miksi yritykset haluavat ostaa yrityksiä ulkomailta ja onko olemassa ”väärää” syitä lähteä kansainvälisille yritysostoille. Wikholmin (2016) ja Poikolan (2016) mielestä yritysosto on nopein tapa saada olemassa oleva yritys kasvamaan.

...Niin yrityskauppa on sit sellanen nopeempi tapa päästä niinku eteenpäin, ja aina on firmoja, jotka halua kasvaa ja silloin se nopein kasvun tapa on yrityskauppa. Ja aika usein kysymyksessä on niinku liikevaihdon lisääminen, tuote valikoiman lisääminen, uusien jakelukanavien löytäminen öö vientikanavien löytäminen, asiakkaiden, asiakaskuntien löytäminen, et siin on niinku aika, firma kohtaisesti oikeestaan, et mikä on se fokus. (Wikholm 2016.)

No kai useimmiten yrityskaupan syy on, että halutaan ostaa niinku markkinaosuutta tai tuotteita ja elikkä haetaan kasvua (Poikola 2016).

Asiantuntijoiden mielestä yritysostoille lähteminen ei niinkään voi tapahtua vääristä syistä, kunhan yrityksestä löytyy resursseja tehdä kansainvälinen yritysosto.

Ja vääristä syistä.. En mä oikee tiedä. Se on ainaki tärkeätä et niinku siin pitää olla aika kommunikoitu organisaatio ku tohon lähdetään, koska sit ulkomaisia, ennen kaikkea yrityksen haltuunotto on aika vaikea asia ja siihen tarvittais resursseja, et se ei oo tosta noin

vaan ostetaan firma ja sit jatkaa kuten ennenkin, se myös vie aikaa aika paljon. (Wikholm 2016.)

Ja tota emmä nyt sanois, että se lähtökohtanen tavoite yrityskaupoille useinkaan on väärä. Se, että onnistuuko se, nii se on eri asia, mut niinku harvoin se alkuperänen tavote on mitenkään pielessä, jos kyseessä on järkevä tavote kasvattaa markkinaosuutta tai hakeutua uudelle houkuttelevalle markkina-alueelle. (Poikola 2016.)

Lindholm (2016) ei lähtisi kansainvälisille markkinoille ennen kuin koti on kunnossa, jolloin hänen mielestään väärä syy voi olla, kun yritys lähtee liian aikaisin kasvamaan ulkomaille.

Harvoin löytää, et niinku vääristä syistä, mut tossa äskeisessä sanoin jo, että kyl se pitäis tarkkaan katsoa, et mitä haluaa ostaa ja väärähän syy voi olla se, et sä haluat lähtee tota kansainvälisille markkinoille ennen kuin sä oot voimakas kotona, koti pitää olla kunnossa. Se on ehkä se tärkein asia, et ei lähdetä soitellen sotaan. (Lindholm 2016.)

Kolmanneksi asiantuntijoilta kysyttiin, mistä ja miten kannattaisi aloittaa kansainvälisesti myytävien yritysten etsiminen ja miten ilmoitetaan Suomen rajojen ulkopuolella myytävistä kohteista. Wikholmin (2016) mielestä nopein ja helpoin tapa on käyttää asiantuntijaa, koska heillä on yhteistyökumppaneita ulkomailla, joiden kautta he saavat tietää myytävistä yrityksistä.

Niiku mä ensteks se, että tota se profiili ja ku sul on se profiili, ni sit sä yleensä kyllä löydät erilaisia tiedostoja... Et jos meil on esimerkiksi joku firma täällä myytävänä, niin me ilmoitetaan meidän intranettiin, et tän tyyppinen firma olis myytävänä ja sit siitä niillä on määrätty aika palata mahdollisten ostajaehdokkaiden kanssa heidän maissaan. Et tää on kyllä se nopein tapa, et käyttää taas niitä asiantuntijoita siinä, niin silloin pääsee nopeesti eteenpäin ja silloin se on niinku hallittu prosessi ja tehokas. (Wikholm 2016.)

Lindholm (2016) on tässä asiassa samaa mieltä Wikholmin (2016) kanssa ja käyttäisi asiantuntijoita oikeiden yritysten etsimisessä. Hän vertailee yritysostoa asuntokauppaan, jossa ihmiset käyttävät asiantuntijoita aina.

Eli siis kylhän itteki voi lähtee hakee ja ostaa rekistereitä, sähän voit soittaa vaikka asiakastietoon, että hei mä haluan kaikki nää yritykset, jotka toimii tällä koodilla ja noi maat. Sä voit ostaa ne myöskin, mut ei se nyt paljon auta. En mä nyt halua mitenkää, mut kaikilla aloilla sama juttu. Nää on vaan tällasia faktoja, mitä ihmiset ei sinällään usko, että on nii helppo tehdä yks kauppa, sitku sä myyt asuntosi ni sä luotat välittäjään, asuntokauppa vaikeus asteella 1-10, asuntokauppa 1, yrityskauppa 10. Niin se on kantapäähän kautta opittu. (Lindholm 2016.)

Poikola (2016) on samaa mieltä asiantuntijoiden palkkaamisesta ja painottaa, että tässäkin käyttäisi asiantuntijaa, joka tuntee sen maan markkinat, mistä ollaan yritystä ostamassa.

Kuitenkin yleensä kansainvälisessä yrityskaupassa se ostettavan yrityksen koko on sellainen, että sille pitää olla jo jonkun verran organisaatiota ja liikevaihtoa, jolloinka tällaisten yritysten niinku julkinen myynti on aika pientä, et useinhan tää niinku tapahtuu niin, että palkataan joku paikallinen, paikalliset olot tunteva agentti lähestymään sopivia, skannaamaan. Joku, joka tuntee paikalliset markkinat ja paikallisen tota, paikallisia yrityksiä. (Poikola 2016.)

Seuraavaksi haluttiin tietää, minkälainen on ”terve yrityskauppa” asiantuntijoiden mielestä. Lindholmin (2016) mielestä ostajan ja myyjän välinen yhteinen ymmärrys kaupasta on yksi terveen yrityskaupan merkki.

Terve yrityskauppa on silloin kun molemmat ymmärtää toisiaan, et me tiedetään mitä me ollaan myymässä ja mitä me ollaan ostamassa, se nyt varmaan on se lähtökohta, koska näin se ei aina ole. (Lindholm 2016.)

Wikholmin (2016) ja Poikolan (2016) mielestä oikea hinta ja synergiaedut ovat terveen yrityskaupan merkkejä. Yrityskaupan tulee maksaa itsensä takaisin ostajalle järkevässä ajassa ja hinnan tulee olla järkevä, niin ostajalle kuin myyjällekin.

No se on sellanen, joka maksaa ittensä takasin jollain tavalla järkevässä ajassa, et olkoon se sitten viis vuotta tai seitsemän vuotta tai kolme vuotta, et ihan mikä tahansa, mut järkevässä ajassa ja joka sitten tuo niitä synergiaetuja, joita ollaan hakemassa niin niin se on terve. (Wikholm 2016.)

Terve yrityskauppa on tietysti sellanen, jossa ymmärretään, mitä ostetaan ja maksetaan järkevä hinta. Se tarkoittaa mun mielestä sitä, että yritys perehdytetään siihen ostettavaan yritykseen niinku markkinoihin, asiakkuuksiin, tuotteisiin riittävällä tarkkuudella ja maksetaan siitä sellanen hinta, et se on yrityksen kannalta niinku perusteltu se hankinta.. Terve yrityskauppa on sellanen, jossa kotityöt tehdään kunnolla. (Poikola 2016.)

Seuraavaksi haluttiin tietää, onko yrityskauppojen määrä kasvanut tai laskenut lähiaikoina. Wikholmin (2016) mielestä kaupat ovat nousussa ja heillä on tällä hetkellä erittäin kiireistä yrityskauppojen saralla. Hänen mielestään heikko taloustilanne ei vaikuta tällä hetkellä kauppojen määrään, mutta Poikola (2016) on taas sitä mieltä, ettei 2008–2009 finanssikriisistä ole vielä toivuttu kokonaan yrityskauppamarkkinoilla.

Kyllähän ne on kasvanut kokoajan ja nythän vaikka meillä suomessa talous tilanne on ollu heikko jo monta vuotta nii meil on varmaa kaks viimeistä vuotta meil on ollu kiireisintä.. Meil on vähän suomessa sellanen tilanne, et mikään toimiala ei oikee kasva ja jos sä haluat kasvaa nii sä et oikeestaa, se on se yrityskauppa se ainoo oikea tie. (Wikholm 2016.)

No tässä, mulla on niin pitkä kokemus, et se menee aaltoina suhdanteiden kanssa, et nythän niinku finanssikriisi kakstuhatta kaheksan, yheksän Suomessa oli se mikä tappoi nää koko yrityskauppa markkinat hetkeksi ja siitä se on osittain toipunut , mutta samanlaiseen niinku vauhtiin ku 2007 ei käsittääkseni olla päästy sekä kotimaassa että ulkomailla. Nyt se on

ehkä ollu viime vuodet suhteellisen niinku vakaa, et kai tässä on odoteltu vähä kasvua, mikä on välillä tullukin, mut ei sitten kuitenkaan oo sellasta isoo kasvuu tullu. (Poikola 2016.)

Lindholm (2016) kertoi, että ulkomaalaiset etsivät Suomesta yrityksiä enemmän kuin Suomalaiset etsivät ulkomailta.

Kansainvälisesti niin sä oot varmaan itsekin seurannut lehdistössä, et kylhän tota noin ulkomaiset ovat hirveen hanakoita kattomaan suomalaisia yrityksiä jostakin syystä. Tää on houkuttelevampi maa mitä suomalaiset eivät itse ymmärrä, mut ulkomaiset ymmärtää ja ne ostaa täältä kaiken näköistä. (Lindholm 2016.)

Monet suomalaiset eivät ole tekijän mielestä vielä omaksuneet kansainvälisyyden tärkeyttä aivan normaalissa elämässäkään. Ihmisten täytyisi tietenkkin ensimmäiseksi kansainvälistyä, oppia kieliä ja perehtyä eri kulttuureihin, ennen kuin he pystyvät tekemään esimerkiksi yrityksestänsä kansainvälisen. Monet eurooppalaiset ovat lähteneet ulkomarkkinoille aikaisemmin kuin suomalaiset, joten Suomi tulee perässä kansainvälistymisessä. Tekijä uskoo suomalaisten kuitenkin olevan uskaliaampia tässä asiassa jo kymmenen vuoden sisällä.

Seuraavaksi haluttiin myös tietää, pitäisikö asiantuntijoiden mielestä suomalaisten yritysten tehdä enemmän kansainvälisiä yritysostoja. Kaikki olivat sitä mieltä, että pitäisi ainakin jollain tavalla. Wikholmin (2016) mielestä Suomen markkinat eivät riitä kasvattamaan yrityksiä, joten ainakin vientiä ulkomaille pitäisi harjoittaa.

Tänä päivänä markkinat on aika globaaleja, et aika pienetkin firmat jo niin ne ei elä pelkästään suomen markkinoista, et se ei riitä, ei saa tarpeeks kokoa, jolloin ei saa tarpeeks orgaanillista substanssia eikä niinku kustannushyötyä et niinku joudutaan lähtemään tonne ulkomaille jollain lailla, ulkosesti usein ensin vientii ja sit sitä omaa verkostoa kasvattamaan. (Wikholm 2016.)

Lindholm (2016) oli sitä mieltä, että ensin pitäisi saada voimakkaampi koti ja enemmän uskallusta kansainvälistyä.

Joo, kyllä ilman muuta. Se helpottais tätä kansainvälistymistä, eli suomalaisten yritysten pitäis uskaltaa lähteä kasvamaan ulkomaille, mut ensin meidän pitäis saada voimakkaampi koti, koska meil on hirvee määrä pienyrityksiä, meil on iha sika määrä pienyrityksiä ja siel on hirvee osaaminen, niitä pitäis vähän saada nipotettua, tehtäis vähän isompia kokonaisuuksia, joilla sit ois mahdollisuus lähteä viemään, jotka voisivat ostaa yrityksen ulkomailta tai osuuden tai... Meillä pitäis olla enemmän uskallusta kansainvälistyä ja miksi? Se just, et me ollaan eurooppalainen, Eurooppa on meidän kotimaa, eikä Suomi. (Lindholm 2016.)

Poikola (2016) oli myöskin sitä mieltä, että vakaavaraisen suomalaisen yrityksen tekemänä se voi olla erittäin hyvä toimenpide kasvaa. Hänen mielestään pitäisi kuitenkin kartoittaa osaamista ja aloittaa kansainväliset yritysostot tekemällä järkevän kokoisia ja terveitä yrityskauppoja aluksi.

Seuraava kysymys käsitteli ostokriteereitä, eli onko yrityskaupoissa olemassa vakiintuneita ostokriteereitä ja mitkä ovat asiantuntijoiden mielestä tärkeimpiä. Wikholmin (2016) mielestä yrityskauppamaailmassa ei ole vakiintuneita ostokriteereitä, mutta niiden miettiminen on hyvin tärkeä osa prosessia.

No tullaan tietysti siihen, mistä mä aloitin että nää tota kriteerit on kauheen tärkeit ja tietysti ja kyl ne usein on se toimiala, tuotevalikoima tai jakelukanavat tai ja kokoluokka on yks asia ja kannattavuus voi olla toinen. Mut ei tällasia niinku standardi kriteereitä ei oikeestaan ole, et kyl se on niinku se on sitten niinku ostaja kohtasesti niinku räätälöit, et mitä ne oikeestaan on hakemassa ja sit yritetään täyttää ne kriteerit, joita ollaan siinä hakemassa, et haetaan sellasia kohteita, jotka täyttää nää hakemat kriteerit. (Wikholm 2016.)

Lindholmin (2016) mielestä hinnasta lähdetään liikkeelle ja myöskin ostajan ja myyjän yrityksellä pitäisi olla jokin yhtäläisyys liiketoiminnassaan.

Hinta, hinta, siitä lähetään aina liikkeelle, mut kylhän siis ostokriteerit, pitäis olla jonkunlainen yhtäläisyys, sanotaan vaikka samat asiakkaat, samat tuotteet, joku yhdistää heitä.. Mut jos täällä valmistat suksia ja meet tuonne tekemään vaikka öljykattiloita ni, se oli huono esimerkki, mut se ei mätsää. (Lindholm 2016.)

Poikolan (2016) mielestä kriteerit vaihtelevat siitä, mitä ostolla haetaan, mutta tärkein yhteinen kriteeri varsinkin kansainvälisissä ostoissa on ostettavan yrityksen osaaminen, ja tämän osaamisen jääminen oston jälkeen yhdistyvän yrityksen organisaatioon.

Haetaanko vakiintunutta markkina-asemaa, mikä tuottaa hyvin vai haetaanko välinettä oman kasvun toteuttamiseen, niin niissä kriteerit on hyvin erilaiset, näissä ostettavissa yrityksissä. Mutta yhtenäisen kriteerihän useimmissa ulkomaisissa tai kansainvälisissä kaupoissa ni tietysti useissa kotimaisissakin on se, että ostetaan niinku osaamista ja henkilöstöä mahdollisten tuotteiden ja asiakkuuksien lisäksi.. Et jos on yrittäjä vetonen yritys ja yrittäjä jää pois siitä liiketoiminnasta kaupan jälkeen ni siel ei välttämättä ole managementtia ja ilman managementtia taas ulkomaisen omistajan on erittäin hankala tehdä mitään tuottoa sille ostolle ja se on monesti näitten pienten yhtiöiden tai syy miks tälläset pienille yrityksille on vaikee löytää ulkomaista ostajaa et sen takia ostaja on yleensä kotimainen. Eli tää johdon niinkun tarve korostuu kun ostaja on kansainvälinen ja rekrytointi riskit. (Poikola 2016.)

Seuraavaksi haluttiin tietää, millä tavoin asiantuntijat aloittaisivat alustavan arvonmäärityksen ja tuleeko arvonmäärityksessä usein eriäviä mielipiteitä ostajan ja myyjän kesken. Kaikki haastateltavat vastasivat,

että arvonmäärittämisessä tulee melkein aina eriäviä mielipiteitä, koska myyjä aina arvostaa omaa liiketoimintaansa enemmän. Nämä erimielisyydet pystytään kuitenkin usein puhumaan niin, että hinta miellyttää molempia. Wikholm (2016) oli sitä mieltä, että arvonmäärittäminen lähtee kannattavuudesta.

Ensteks katotaan se taloushistoria ja sit tietysti katotaan vähän mikä toi budjetti on tälle vuodelle, kuinka todennäköistä se on ja ehkä seuraavalle vuodelle ja sit siitä yritetään hahmottaa et mikä tää kannattavuus taso on, koska arvonmäärittäminen niinku tärkein kriteeri on se kannattavuus, et miten se kannattaa ja useimmat arvonmäärittämissä lähtee siitä kannattavuudesta. Joku kerroin kertaa käyttökate tai liikevoitto tai tulos. (Wikholm 2016.)

Hän myös kertoi, että parhaan ja heikomman tarjouksen ero voi olla sata prosenttia, eli tuplasti enemmän kuin joku toinen.

.. ja tuleeko eriäviä mielipiteitä, tulee aina, et meilläki voi olla parhaan ja heikomman tarjouksen ero voi olla sata prosenttia elikkä toinen tuplasti enemmän ku joku toinen. Mut täähän johtuu siitä, että eri ostajat saa eri synergiaetuja tästä kaupasta, joku ei saa niin paljon niin silloin se ei arvosta, joku haluaa vaan ehkä määrätyn osan tästä yrityksestä eikä se loppuosa oikeestaan kiinnosta ja sitten sen mukaan ne niinku tekee sen arvonmäärittämissä ja sit taas joku, joka haluaa koko firman ja näkee et se saa siitä synergiaetuja, se voi maksaa siitä enemmän. (Wikholm 2016.)

Lindholm (2016) aloittaisi arvonmäärittämissä vertailemalla eri arvoja ja hän myös käyttäisi tässä asiantuntijaa, koska heille tämä on joka päiväistä puuhaa ja siksi arvonmäärittäminen usein onnistuu.

Joo, se on sellanen niinku perus arvonmäärittäminen on suhtkoht, siis jos sä vain visuaalisesti katot sitä, ni sä katot käyttökateen, tuottaako yritys, sit sä meet taseeseen ja vertailat taseiden arvoja, sä teet sellasen entreprice valuen, mikä tarkoittaa, että liiketoiminnan arvo 3 kertaa käyttökate, 4 kertaa käyttökate, 5 kertaa käyttökate. Arvonmäärittäminen mallit eivät eroa toisistaan, samoja kriteereitä, tää entreprice value on käytössä koko euroopassa, se on niinku sellanen yleinen, yksinkertainen tapa lähtee sit. Meil on nyt kolme, neljä, viis uutta eri mallia, joilla me tehdään se ja sit me verrataan niit toisiinsa, jos me tehdään yrityskauppoja tai arvonmäärittämissä. (Lindholm 2016.)

Poikola (2016) aloittaisi arvonmäärittämissä myöskin perustuen tilinpäätöstietoon ja hänen mielestään kansainväliset yritysostot perustuu usein strategiseen valintaan, jolloin yrityksen arvoa ei välttämättä lasketa julkisista numeroista.

No alustava arvonmäärittäminen tietenkin perustuu yhtiön niinku tilinpäätöstietoon sen taseeseen ja tulokseen. Useimmitenhan arvon määrittämissä lähtökohtasesti ostajan mielestä hinta on liian korkea ja myyjän mielestä se on liian matala, lienee aina kaikessa kaupan käynnissä se oletusarvo. Kansainvälisen ja suomen sisällä tapahtuvan yritysoston arvonmäärittäminen ehkä eroaa toisistaan sikäli, että se kansainvälisissä ostoissa se ehkä enemmän korostuu usein tällöinen strateginen yritysosto eli silloin ehkä se yrityksen tulos luvut ei

merkkää niin paljon vaan sillon merkkää enemmän tää just tää jos he haluavat sillan pään Suomeen. (Poikola 2016.)

Seuraavaksi kysyttiin, onko ostajalla aina hyvin priorisoitu projektijohto ja minkälainen projektijohto tarvitaan kansainväliseen yritysostoon. Wikholm (2016) oli sitä mieltä, ettei projektijohtoa aina ole suunniteltu oikein ja aina pitäisi määrittää oma tiimi yritysoston ajaksi.

Ei aina ole ja kyllä mekin nähdään tilanteita, jolloin niinku ylinjohto ostaa ja sitten ne ilmottaa kun ne ovat ostaneet jonkun kohteen, ni sit ne kertoo keskijohdolle et hei en tiä ooks mä kertonu, mut me ostettiin yks yritys tuolta Ranskasta tai brittien saarilta tai Saksasta ja nyt se pitäis integroida ja sit joku saa sen nakin hoitaakseen ja sillä ei välttämättä oo osaamista, resursseja eikä budjettia sitä varten niin yleensä sitten se integrointi tahtoo mennä pieleen. Et kyl se on tärkeätä, et ollaan valmisteltu sitä ja on tiimi, joka on, ei pelkästään ylinjohto vaan tiimi, joka on sitä valmistelemassa. (Wikholm 2016.)

Wikholm (2016) kertoi myös kulttuurierojen ymmärtämisen olevan haaste yrityksille ja Lindholm (2016) oli myös samaa mieltä. Lindholmin (2016) mukaan myös, liian harvoin tehdään kunnon malli projektijohdolle, että mitä pitäisi tehdä.

Kylhän nää suurimmat yritykset tekee sen varmaan juuri näin, et siihen tehdään se kunnon sapluuna millä halutaan se viedä eteenpäin. Joskus jopa varmaan otetaan tällasia strategia konsultteja piirtämään se, millä tavalla se tehdään ja yrityskulttuuri analyysit, mut liian harvoin ehkä. Liian harvoin tehdään kunnon malli siitä, et mitä pitäis tehdä ja minkä tyyppisiä ihmisiä sun pitäis lähettää sinne. (Lindholm 2016.)

Poikola (2016) oli sitä mieltä, että se millainen projektijohto on, riippuu täysin yrityksestä. Joillakin siihen riittää resurssit omasta takaa ja jotkut käyttää siihen asiantuntijoita. Poikolan mielestä erilaiset yritys - ja toimintakulttuurit ovat tärkein asia ymmärtää projektijohdossa.

No tässäkin on vaikee sanoo mitään yleistä, koska se vaihtelee niin paljon. Joillakin yrityksillä on oma yksikkö, joka vastaa niinku yrityskaupoista, toiset yritykset taas palkkaa siihen neuvonantajia, jotka hoitaa sen prosessin, että tyypillisestihän nää yrityskauppaan liittyvät tehtävät on sen verran spesiaali osaamista, et siihen niinku tarvitaan, ne ihmiset, jotka on vastuussa liikkeenjohdosta, niin ne ei pysty sitä viemään läpi. Ehkä niinku ongelma enemmänkin tulee siitä erilaisesta työtavasta ja niistä niinku yrityskulttuurista, miten näitä asioita tehdään, et ku sul on iha eri, kaks eri yritystä ni siinä voi olla isojaakin eroja. Tota se ei oo välttämättä kysymys siitä et on kaks eri maata, vaan on kysymys enemmänkin yhtiöiden toimintakulttuureista, mis on sitten isojaakin eroja. (Poikola 2016.)

Seuraavaksi kysyttiin, onko due diligence -tarkastus aina pakollinen ja onko asiantuntijoilla kokemusta siitä, että tarkastuksessa saatu tieto olisi johtanut kaupan hylkäämiseen. Kaikilla vastaus oli positiivinen, eli tekisi aina tarkastuksen, varsinkin kansainvälisissä yritysostoissa. Wikholmilla (2016) ja Poikolalla (2016) oli myöskin kokemusta siitä, että tarkastuksesta saatu tieto on johtanut hylkäämiseen.

Wikholm (2016) ja Lindholm (2016) kertoivat, että rajat ylittävissä kaupoissa pitää muistaa erityisesti eri kirjanpitosäännöt ja ottaa nämä huomioon due diligence -tarkastuksessa.

Kyllä se voi sanoa, että se on, koska myyntiprosessissa niin ostaja joutuu aika pitkälle turvautumaan myyjän antamiin tietoihin ja sen perusteella tarjoamaan ja pääse sit se eteenpäin tai ei pääse, mut jos pääsee eteenpäin nii tarjonnu sen perusteella ja sitte toi due diligence niin se on sen ostajan tarkistus, että ne tiedot, jotka se on saanut myyjältä niin pitää paikkansa. Et se on kyllä erittäin tärkeä osa ja voi sanoo et aina tarvitaan. Tai sanotaan niin, et ottaa huiman riskin, jos ei sitä tee. Voi se kuitenkin onnistuu, mut ennenkaikkee ku puhutaan rajat ylittävistä eli mennään ulkomaille niin siellä kun tulee eri kulttuurit, eri tilintarkastus käytännöt, eri kirjanpitosäännöt, siel tulee niin monta uutta asiaa vastaan niin tota ei aina niinku meidän mittareilla ei voi mennä sinne ja uskoo, et siit tulee hyvä. (Wikholm 2016.)

Se on ehdottomasti pakollinen, se on mun mielestä asia, jota pitää pakottaa osapuolien tekemään, et ei tuu jälkikäteen niinku. Due diligence ja kauppakirja, siin on ne kaks tärkeintä sittenku ollaan päästy yhteisymmärrykseen tosta kauppahinnasta. Mut on hylätty kauppvoja, mä tiän siis ihan näin kansainvälisesti on hylätty kauppvoja, jotka on perustunut due diligence sopimuksiin, on saatu väärää tietoa tai ymmärretty väärin tai sitten juuri tää erilaisuus, sulhan on niinku kirjanpidollisia erilaisuuksia eri maissa, jolloinka hinta saattaa olla väärin aseteltu. (Lindholm 2016.)

Kokemuksia kaupan hylkäämisestä oli myös erilaisia. Wikholm (2016) kertoi, että hänen yksi kokemus liittyi asiakkuuteen. Poikola (2016) kertoi tapauksesta, joka liittyi juridisesta due diligence -tarkastuksesta saaduista tiedoista ja sen takia päätyi hylkäämiseen.

Öö kyl on joskus sattunut niin, et ollaan esimerkiks törmätty siihen, että joku tärkeä asiakas, suuri asiakas, niin se on niin merkittävä ja tässä asiakkaassa tapahtuu jotain suuria muutoksia, joka voi aiheuttaa, että tämä yritys saa 70 prosenttia tuloistaan tältä yheltä asiakkaalta niin se voi jopa niinku menettää sen position, jolloin se kannattavuus on iha eri luokkaa. ensteks liikevaihto tippuu ja sit menee se kannattavuus. Niin jos tällänen riski pulpahtaa sieltä esiin, niin ja joskus se on paikallinen riski, mut joskus se on globaali riski. Et kyl täs on ihan viimisen parinkin vuoden aikana nii pari kertaa sellasta ollu, että ollaan sitten vetäydytty. (Wikholm 2016.)

Tottakai due diligense pitää tehdä, se riippuu missä laajuudessa tietenkin aina, mutta on tietoa, jopa oma kohtasta kokemusta siitä, että kauppa on kaatunut due diligenssiin. Oliko se sitten niinku perusteltua niin ei välttämättä, mutta siinä törmättiin ostajan, tässä nimenomaisessa tapauksessa, ni ostajan niinku due diligenssissään löysi niinku juridisessa due diligenssissä asioita, jotka sen mielestä on isoja ongelmia. (Poikola 2016.)

Yhdestoista kysymys käsitteli sitä, miten kansainvälinen ja kotimainen due diligence -tarkastus eroaa toisistaan ja tarvitaanko tarkastuksen tekemiseen asiantuntijoiden apua. Wikholm (2016) kertoi, että kotimainen ja kansainvälinen tarkastus eroaa toisistaan ainakin laajuudessa, eli kotimainen on yleensä lyhyempi ja halvempi tehdä. Hän myös kertoi, että on yrityksiä, jotka pystyvät tekemään due diligencen

yksin, mutta siihen tarvitaan aikaisempaa kokemusta ja tietämystä maasta ja kulttuurista, mistä ollaan ostamassa.

Lindholmin (2016) mukaan due diligence ei niinkään eroa siitä, onko se kansainvälinen vai kotimainen vaan siitä minkä kokoinen kauppa on kyseessä.

Mutta poikkeaa joo, jos mennään ihan näihin isoihin juttuihin. Ne on periaatteessa, due diligence-prosessihan ei voi erota maissa, koska samat asiat pitää tarkistaa, sä vaan käyt läpi niitä asioita. Se lista on pitkä, pienissä yrityksissä niihin kaikkiin ei tarvi vastata, mutta se on oiskohan se 300 kysymystä, joilla pyritään kattamaan se koko se spektri. Eikä niitä nyt sit oikeestaan oo enempää, muuta kuin sitten alaotsikoita, kaikki asiat käydään niinku läpi. Poikkeaa varmaan ihan hirveesti, mut ei se poikkeakaan kansainvälisesti, mutta kaupan kokoon nähden. (Lindholm 2016.)

Lindholm (2016) oli sitä mieltä, että asiantuntijoita tarvitaan tarkastukseen yhdessä yrityksen johdon kanssa. Poikola (2016) oli myös sitä mieltä, että harvoin ostaja tekee tarkastusta täysin itse, ellei yrityksellä ole paljon kokemusta yritysostoista ja kaupan koko ei ole valtava.

No due diligenssää harvoin tekee ostaja itse, se on semmonen asia et siihen mielellään käytetään ulkopuolisia. Kyllä tietysti sellaset ostajat, jotka paljon ostaa niin ne pystyy sen tekemään ja myöskin riippuen kaupan koosta, mutta useimmiten siinä tarvitaan, tai siihen käytetään ulkopuolista asiantuntijaa. se on tota vähä sama asia ku ylipäättänsä se tehään, ni saadan niinku ulkopuolisen asiantuntijan kommentti, että tää on järkevä hankinta ja ni se on tärkeä se lausunto. (Poikola 2016.)

Kahdestoista kysymys käsitteli integraatio eli yhdistymisvaihetta ja haluttiin tietää, milloin integraatio-vaiheen suunnittelu kannattaisi aloittaa. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että vaiheen suunnittelu pitää aloittaa aikasin, jo alustavien keskustelujen aikana. Wikholm (2016) aloittaisi vaiheen suunnittelun samaan aikaan kun due diligence-tarkastusta ollaan tekemässä.

Due diligence- vaiheessa, kun tiedetään kohde ja sit ollaan yleensä aika pitkällä jo ja sit siinä saa taustatietoa siitä yrityksestä erittäin detaljoituu ni siinä vaiheessa pitäis jo se integraatio tiimi olla selvillä että ne olis mukana siinä hakemassa sitä tietoa, mitä ne tarvitsee, ymmärtääkseen, et miten me tää integraatio hoidetaan, ketkä avainhenkilöt ja niin pois päin. (Wikholm 2016.)

Lindholm (2016) painotti osaamista ja osaamisen hankkimista muualta, jos ei omasta organisaatiosta sitä riittävästi löydy.

Ja sitku mennään eteenpäin ni soitetaan ja kysellään et voisko olla kaupan ni sit lähtee tekeen sitä (integraatiota). Siinä vaiheessa kun tiedetään et me mennään eteenpäin ni sit ruvetaan tekeen jotain. Mut periaatteessa, sulla pitäis olla se osaaminen. Jos sul ei sitä osaamista oo, ni ota nyt jostain se osaaminen sitten. Älä vaan mee ostamaan. Sit sun täytyy

ottaa joku liikejohdon konsultti, joka tulee edes auttaa sitä haltuunottamis prosessia. Kysymys on vähän, et mitä sä ostat ja minkä kokosen yrityksen sä ostat. Mut ei varmaan oo sellasta yrityskauppaa, mitä ei pitäis suunnitella ennakkoon. Et ei sitä sit voi alkaa tekemään ku sä oot ostanut sen, sit se on myöhästä. (Lindholm 2016.)

Poikola (2016) muistutti, että integraatiovaihe on yksi tärkeimmistä osista prosessia, joten sen suunnittelu ja toteutus hyvin on tärkeätä.

No kyllä mun mielestä ostajalla pitäis olla joku näkemys siitä, miten se integraatio toteutetaan jo siinä vaiheessa kun keskustellaan sen yrityksen ostosta eli ollaan melko alustavassa vaiheessa keskustelua.. koska se on kuitenkin niinku se tärkein osa sitä (prosessia) ja missä suurimmat virheet useimmiten tehdään, kun lähtökohtasesti nää due diligenssit ja muut on hoidettu asiallisesti niin, sitten se integraatio on se haastava vaihe kun aletaan oikein konkreettisesti tekemään yhdessä töitä. (Poikola 2016.)

Seuraavaksi haluttiin tietää, kuinka kauan kansainvälinen yrityskauppaprosessi kestää yhteydenotosta viimeiseen sopimukseen. Wikholm (2016) vertasi keskimääräistä kestoä raskauteen, eli se on noin yhdeksän kuukautta, mutta kertoi myös hänellä olevan kokemusta niin kahden viikon kuin viiden vuoden kestoisista kaupoista.

Lindholm (2016) sanoi keskimääräisen ajan olevan noin kolmesta kuukaudesta vuoteen, riippuen yrityskaupan koosta.

...Sanotaan kolmesta kuukaudesta kahteentoista kuukauteen on varmaan ihan sellainen yleinen hyvä lähtökohta. Sit jos mennään ihan isoihin yrityskauppoihin, ni oon nähny että tota noin pelkästään näitten kilpailusäännösten kartoittaminen saattaa kestää puol vuotta. (Lindholm 2016.)

Poikola (2016) sanoi, ettei prosessin venyttäminen ole koskaan hyvä asia, koska markkinatilanteet (ynnä muut) muuttuvat koko ajan, mikä ei ole hyvä asia yrityksen ostajalle eikä myöskään myyjälle.

Sanotaan nyt et sen jälkeen kun se keskustelu on avattu niin siitähän se yleensä pyritään viemään muutamassa kuukaudessa läpi, että tota niinkun se ei koskaan oo hyväks, jos se neuvottelu venyy hyvin pitkälle. Tilanteet muuttuu kokoajan ja tiedot vanhenee ja niin päin pois. Ja myöskin sille ostettavalle yritykselle se on hankala tilanne ku sen pitää hoitaa sitä bisnestä kokoajan ja varautua siihen vaihtoehtoon, että se kauppa ei toteudukaan, et ne ei voi laskee sen kaupan varaan mitään, ennen kuin se on lopullisesti varma. (Poikola 2016.)

Neljästoista kysymys käsitteli sitä, voiko hyvin suunniteltu ja toteutettu yrityskauppa epäonnistua vielä vuosienkin päästä kaupan jälkeen ja mistä tämä johtuu. Wikholm (2016) ja Poikola (2016) olivat sitä mieltä, että jos integraatio ei onnistu, niin yrityskauppa voi epäonnistua.

Ilman muuta voi, koska kysymyshän on aina siitä, miten hyvin tämä ostaja osaa integroida tän ostetun yrityksen ja miten ne sitä hoitaa, mikä niiden strategia on et niillähän voi olla sit joku määrätty uus strategia, jota ne ajattelee ja sehän voi osoittautuu et se on iha hölmöö. niin mut silloin se on jo niinku ostajan vika, se ei välttämättä johdu siitä huonosto yritys-kaupasta, vaan se johtuu et ostaja ei oo integroinu sitä hyvin.. Että voi hyvin tapahtua, et siinä ei oo mitään ihmeellistäkään oikeestaan. Et ei se yritys elä tosta noin vaan ittestään vaan kyl se tarttee sitä huolenpitoa. (Wikholm 2016.)

Silloin jos se on hyvin suunniteltu ja toteutettu, me tiedetään et tää joka tapauksessa vie useita vuosia ni siinä on aina se riski, jotenka ei ehkä sitäkään voi sanoa, että se niinku, se on vaan sillon se, et se ei ole epäonnistuminen vaan se on se, että on otettu tietoinen riski ja se riski toteutuu. Et se jos sä et kolmen, neljän vuoden jälkeen oo onnistunut integroimaan sitä liiketoimintaa siinä määrin osaks sitä omaa bisnestä, mitä olit suunnitellu niin silloinhan ehkä ei voi sanoa et se on hyvin toteutettu, mun mielestä. (Poikola 2016.)

Lindholm (2016) oli sitä mieltä, että jos johtaja ei pysy muun muassa markkinoiden muutoksessa mukana, voi kauppa osoittautua ”virheeksi” tulevaisuudessa. Johtajan pitää pystyä toimimaan muutoksien mukana.

Se on siis, johtaja ei voi ikinä olla tarpeeton, koska yritystä pitää johtaa joka päivä, joka viikko, joka kuukaus ja joka vuosi, se ei ikinä lopu. Ja tää on suuri haaste yrittäjälle, joka tekee sit pitkään, pitkään ja hän tylsistyy, ni sillo hänen pitäis ottaa sinne uutta porukkaa, jotka jaksais jatkaa sitä.. Joo eli johtuu varmaan, tietenkin markkinat voi muuttua ja ja yrityksen uudistumiskyky on heikentynyt. Se on niin ikävää ku se onkin niin maailma muuttuu ja prosessit nopeutuvat ja jos et sä jaks olla siinä mukana nii myy yritykses. Et jos et sä jaks olla siinä mukana, ni mä bruukkaan sanoo, et ku mä tapaan paljon tällasia yrittäjiä, jotka vaikeroi nykypäivän haasteita ja kaikki on vaikeeta ja on internettiä ja pitäis tehdä sitä ja pitäis tehdä, et nyt on aika tehdä kauppa. (Lindholm 2016.)

Asiantuntijoilta kysyttiin, että mitkä syyt heidän mielestään johtaa siihen, että yrityskauppa epäonnistuu ja myöskin onnistuu. Kaikkien asiantuntijoiden vastauksista tuli esiin haltuunottamisen tärkeys onnistumisen kannalta.

Et se integraatio prosessi ja integraation onnistuminen, se on se tärkein asia ja molemmissa, sekä epäonnistumisissa että onnistumisissa. Ja tietysti sitten onhan se, sen tulevaisuus osoittaa et ollaaks ostettu, niin sanotulla oikeella hinnalla, mut sitähän ei, senhän näkee sitten, tietysti odotusarvo on ollu jotain , mut mitä sit tulee tapahtumaan. (Wikholm 2016.)

No varmaan ne on ne kaks asiaa on se, että ostaja tietää mitä se ostaa ja sitten, että se haltuunotto hoidetaan hyvin, että niinku pystytään se ostetun yrityksen henkilökunta si-
tuttamaan tähän uuteen toimintamalliin, (Poikola 2016.)

Lindholm (2016) kiteytti myös, että kaikki lähtee osaamisesta ja jotta kauppa onnistuisi, täytyy yrityksessä olla osaamista.

Kyl se osaaminen on, jos nyt jotain niinku tota noin... jostakin puhutaan yleensä niin kyl se hyvin pitkälle siis sinne ihmisiin menee. Tietenkin voi olla et jotain tapahtuu siel markkinoilla tai ollaan laskettu se koko homma väärin et ei sit tullukaan sitä synergiaa tai ei osattu ottaa sitä synergiaa sieltä, mut kyl kaikki niinku, kyl ne tonne menee, osaamiseen tai ihmisten kanssakäymiseen, organisointiin, johtamiseen, tuote kehitykseen, ihan, kaikki ne niinku kilpistyy yhteen asiaan ja se on osaaminen. (Lindholm 2016.)

Wikholm (2016) ja Lindholm (2016) myös sanoi, että epäonnistunut yritysosto ei ole myyjän vika.

...Jos ei oo pystyny hoitaa sitä firmaa hyvin niin sit voi kannattavuus kärsii, jolloin koetaan et tää oli huono yrityskauppa, mut oikeesti se oli huonosti hoidettu integraatio eikä ostaja hoida sitä firmaa, eikä osaa käsitellä sitä firmaa. Se ei oikeestaan oo myyjän vika vaan se on ostajan, huono ostaja, syystä tai toisesta. (Wikholm 2016.)

Et sä voit tuhota ihan hyvänkin yrityksen. Ja sit sanotaan et se oli huono yritys. Ei se ollut näin, kyl se yleensä, jos sä oot kartottanu sen oikein ni sillen se yritys on yleensä ihan ok, mut sä et oo vaan osannu sit ostaa oikeeta yritystä tai sä et oo osannu ottaa sitä haltuun. (Lindholm 2016.)

Viimeisenä asiantuntijat saivat antaa vinkkejä ensikertalaisille, jotka ovat lähtemässä tekemään kansainvälistä yritysostoa. Wikholm (2016) sanoi, että asiantuntijoita kannattaa ja on suotavaa käyttää vaativassa prosessissa apuna.

No tietysti kun asiantuntija olen, yrityskaupan neuvonantaja niin oma lehmä ojassa, kyl mä sanoisin, et siin pitäis ottaa niinku kokenut, osaava, innokas yrityskaupan neuvonantaja, joka sitä prosessii tukee ja antaa siihen niinku sen metodiikan ja ne työkalut näihin eri tilanteisiin, koska kun lähtee yksin tonne noin niin kyl siel tulee turpiin, jos et oo niinku yrityskauppoja tehny. Ja tietysti sitten kokemuksen hankkiminen hölmöillä asioilla niin ei sekään sitten oo kauheen hyvä, et joskus kannattaa niinku ymmärtää et hei tää on niinku erikoinen prosessi, johon me ei törmätä joka päivä, kannattaisko tässä sit käyttää ulkopuolista apua. (Wikholm 2016.)

Lindholmin (2016) mukaan kotiläksyt on tärkeä tehdä ensin ja johtajan pitää olla johtajana prosessin aikana.

..et tota noin, kyl sellanen perus kartottaminen edelleenkin, mitä mä sanoin tossa alussa niin niin kartota nyt ihmeessä mitä sä haluat ostaa, ja mistä syystä sä haluat ostaa. Kotiläksyt ensin ja jos yritys ei oo niinku voimakas täällä, ni et sä sitä ostamalla voimista. Jos se ei toimi täällä, ni miks se toimis siellä. Täältä sä et, istumalla koti nurkissa, täällä pöydän takana, ni sitä ei synny, siel pitää aina olla pomo. Siis se aina lähtee siitä, et sieltä ylhäältä päin valuu alaspäin se yrityskulttuuri. Et jos sä rakennat tälläsen projektiorganisaation, joka lähtee ostamaan ni kyl se oot sinä, joka sen vedät. Älä tee itsestäs tarpeetonta ja pelaa golfia ja pistät porukkaa eurooppaan. Mee sinne ite mukaan ja viestitä, se pitää pystyä piirtämään se tulevaisuus, jotta se tarttuais. (Lindholm 2016.)

Poikola (2016) sanoi, että prosessin vieminen läpi on kallis prosessi, johon tarvitaan asiantuntijoita ja tärkeätä on myöskin tuntea ostettavan yrityksen markkina-alue. Hän myös mainitsi, että riskien kartoitus on tärkeä tehdä.

No niinku sanottu, että miettii mitä haluaa. Ymmärtää, et se on kallis se prosessi kaupan lisäksi, että siinä tarvitaan ulkopuolisia neuvonantajia ja sitten tietysti ennen kaikkea pitää ymmärtää, olla tietoinen siitä, et jos lähtee ostamaan yritystä jostakin markkinasta, että pitää tietää, että se lainsäädäntö ja se liiketoimintaympäristö, et onko siellä jotain sellasia isoja riskejä. Että niinku semmoset isot riskit pitää eliminoida tietysti heti ja sitten tietysti käyttämällä asiantuntevia neuvoja ni pystyy vaikuttamaan. Mutta sitten tietysti se, että tekemällä oppii, et kannattaa miettii minkä suuruisiin hankkeisiin on järkevä lähteä, jos ei oo mitään kokemusta ja mistä lähtee niitä ostettavia yrityksiä hakemaan, että kyllä tässä tota pitää tarkkaa miettii ne potentiaaliset hyödyt ja riskit.. (Poikola 2016.)

8.2.2 Yritysten haastattelut

Ensimmäisenä haluttiin tietää, millä tavoin haastatellut henkilöt aloittaisivat yritysostoprosessin, käytikö yritykset asiantuntijoita prosessissa ja missä vaiheessa heidän mielestään kannattaisi kääntyä asiantuntijan puoleen. Myllymäki (2016) ottaisi asiantuntijat heti prosessin alussa mukaan ja sanoi, että yritysoston tulee tukea omaa liiketoimintaa, jotta se olisi järkevä.

Kyl se prosessi alkaa siitä, että että näkee että et niinku tää yritysosto jotenkin tukee sen oman liiketoiminnan et sillä pitää olla joku lisäarvo sille omalle liiketoiminnalle että se lähtee käyntiin. Me käytettiin paljonkin asiantuntijoita ja ja niitten puoleen kannattaa kääntyä heti kun rupeaa miettimään näitä yritysostoja, mun mielestä. Et ihan prosessin alussa ni asiantuntijat mukaan. (Myllymäki 2016.)

Grahn (2016) kertoi, että he ovat tehneet prosessin alun itse ja ottaneet asiantuntijat mukaan siinä vaiheessa, kun todellista kauppaa ruvetaan tekemään.

Että sitten taas asiantuntijat ja ja niinku nämä nii ainaki me ollaan otettu mukaan sillon kun todellaki sitä kauppaa ruvetaan tekemään ja jos siellä pitää tehdä due diligence esimerkiksi, pitää kattoo kaikki nää, nää asiat läpi.. (Grahn 2016.)

Vähäkangas (2016) oli sitä mieltä, että asiantuntijan mukaan ottaminen liian varhaisessa vaiheessa saattaa aiheuttaa negatiivisuutta myyjän ja ostajan välillä.

No kyllä se ensin alkaa siitä, että pitää löytää se yhteinen sävel myyjän kanssa, jos on niinku ostajana. Niin kyllä silloin kannattaa neuvotella ensinnä aika pitkälle, että on yhteinen näkemys, halu tiedossa ja sitten kun ymmärrys on löytynyt ostajan ja myyjän välillä ni sitten pitää ottaa asiantuntijat tekemään niitä juridisia töitä. Mut liian varhaisessa vaiheessa

ni monesti jos ottaa asiantuntijat niinku torpata hyvän yhteistyön, että se kokemus mulla ainakin on. (Vähäkangas 2016.)

Kaikki siis käyttäisivät asiantuntijaa, mutta Vähäkangas ja myös Grahneuvottelisi myyjän kanssa ensiksi ilman. Tämä tietenkin voisi onnistua siinä vaiheessa, jos ostajalla on jo yritys mielessä, minkä haluaa ostaa. Jos kokemusta yrityskaupoista ei ennestään ole, asiantuntijoiden mukaan ottaminen jo prosessin alussa saattaa olla paras ratkaisu.

Seuraavaksi haluttiin tietää, mitkä olivat yritysten syyt lähteä tekemään yritysostoa kansainvälisesti ja voiko yrityskaupoille lähteä vääristä syistä. Myllymäki (2016) kertoi, että yritysostojen avulla pystyttiin tehostamaan toimintaa ja Vähäkankaan (2016) yrityksessä haluttiin hyödyntää osaamista ulkomailla ja myöskin hakea kasvua.

No syyt tähän et et lähetettiin tekemään näitä yritysostoja oli kyl se, että, että tää liiketoimintamalli oli tällanen hyvin skaalautuva et pystyttiin niinku mejän näkökulmasta tehostamaan toimintaa näissä ostokohteissa. Öö ja ja se oli se syy, se toi sitä lisäarvoa sille toiminnalle. (Myllymäki 2016.)

No se mikä meillä ainakin oli mun työpaikalla niin, jos jossakin kotimaassa esimerkiksi on osaamista kasvanut ja sulla on hyvät tuotteet ja ja hyvät prosessit, niin niitä kannattaa hyödyntää sitten niitä hyviä prosesseja myöskin ulkomailla.. Mutta sitten myös tää kasvu, nii monesti Suomi on liian pieni maa, jos on on hyvää, hyvät tuotteet esimerkiksi niin niillä vaan sit kannattaa hakea kasvua laajemmalla kuin suomesta. Kyllähän ne siinä ne syyt ovat. (Vähäkangas 2016.)

Grahne (2016) kertoi syitä olleen kolme: kasvu, kilpailukyvyn parantaminen ja uusien tuotteiden ja asiakkaiden saaminen.

No me lähdettiin ihan kyllä siinä niinku kahesta syystä elikkä kasvumahollisuudet ja toinen on öö tota öö ööö sanotaanko et kilpailukyvyn parantaminen. Ja kolmas on ehkä sitten et saadaa uusia tuotteita ja asiakkaita. (Grahne 2016.)

Myllymäen (2016) mielestä yritysostoille ei löydy niin sanottua väärää syitä, vaan jokainen osto on todennäköisesti jollain tavalla perusteltu. Grahne (2016) ei uskonut myöskään, että vääristä syistä lähdetään, koska kansainväliset yritysostot ovat sen verran isoja päätöksiä. Vähäkangas (2016) taas luokittelisi vääräksi syyksi sen, ettei kulttuuritekijöitä ymmärretä tarpeeksi ja lähdetään myös liian ”innokkaina” ulkomaille.

Hmm voiko lähteä vääristä syistä.. se on vaikea kysymys. Ja ostajan kannalta niin kyl mä näkisin et siihen löytyy joku perusteltu syy jos lähtee yritysostoja tekemään, et et sillon mä

en kyl sanois et se syy on väärä. Tarkoituksenahan voi olla, että ostetaan yritys joka sitten lakkautetaan, mut sehän on kans niinku syy, joka on varmaan pohdittu varmaankin hyvin-kin pitkään ennen sitä kauppaa. Et kyl mä sanon ettei vääristä syistä, silloin se olis tietämättömyyttä. (Myllymäki 2016.)

..mut kyllä nää on niin isoja asioita, että tota noin, jos sulla on hyvä hallitus ja hyvät sparraajat ku sä meet tämmösii yrityskauppoihin, nii sä et lähe sinne vääristä syistä. (Grahni 2016.)

No vääriä syitä tietysti on sellaset, että ollaan liian innokkaita et luulee et onnistuu joka paikassa. Jos se onnistuu kotimaassa ni luulee et se onnistuu ihan, ihan tosta vaan missä vaan. Ja sitten ei huomioda kulttuurisia tekijöitä. Jos ei ymmärrä toisen maan kulttuuria ni on aika vaikee mennä sinne. (Vähäkangas 2016.)

Kolmanneksi haluttiin tietää, millä tavoin nämä yritykset lähtivät etsimään sopivia ostokohteita ja löytyivätkö nämä kohteet helposti. Myllymäki (2016) kertoi, että kohteet löytyivät systemaattisella työllä ja henkilökohtaisilla kontakteilla.

Öö no yritys lähti hakemaan näitä kohteita pohjoismaista ja öö niinku ihan henkilökohtaisilla kontakteilla lähdettiin liikkeelle, selviteltiin taustatekijöitä ja kerättiin infoa. Ja ei ne nyt helposti ja vaivatta löytynyt, mutta systemaattisella työllä niin ne löytyi. (Myllymäki 2016.)

Vähäkangas (2016) kertoi, että kun yritys toimii tutussa ympäristössä, kohteet löytyvät melko helposti. Jos yritys toimii esimerkiksi paperimarkkinoilla, tunnetaan puunjalostajat, jolloin yritysten listaaminen on helppoa. Hän myös lisäsi, että strategiavetoisesti aletaan hakemaan kohteita.

Jos globaali yritys toimii nii allokoii sitten tosiaan asioita globaalisti. Se on se lähtökohta. Että kyl se niinku strategia ajaa siihen, jos alkaa yritys kasvaa vähän sen kokoseksi, että pitää alkaa hakea markkinoita suomen ulkopuolelta ni kyl se strategia vetosesti menee. (Vähäkangas 2016.)

Grahni (2016) totesi, että heidän ostonsa ovat tapahtuneet markkinavetoisesti.

No meillä on ollu kyllä se, että me ei hirveen aktiivisesti olla etsitty vaan näitä tulee näitä mahdollisuuksia ja sitten niihin joko tarttuu tai ei. Et monesti nää on markkina vetoisia eikä sitten ehkä meiltä päin aktiivisia.. (Grahni 2016.)

Seuraava kysymys käsitteli tervettä yrityskauppaa, eli olivatko yritysostot heidän mielestään ”terveitä”. Sekä Myllymäen (2016) että Vähäkankaan (2016) tekemät yritysostot ovat olleet kannattavia ja näin myös terveitä. Vähäkangas (2016) myös lisäsi, että heidän ostamansa yritykset ovat olleet niin sanotusti nuoria yrityksiä, jolloin riskejä on ollut vähemmän.

Niissähän on aina riski, mutta ne yrityskaupat, jossa mie olen ollut nii ne on olleet melkee kaikki tämmösiä, miten mä sanoisin, kehityskaaren alussa olevia, joilloin siinä on, ei tämmösille kypsille aloille ei olla menty vaan on lähdetty ikään kuin tämmöseen pioneerin työhön, jolloin se tie on sinällään pidempi, mut ostohinta on aina alhaisempi niin sitten, siinä ei niin korkeelta putoa sitten. Jos on itsellä antaa siihen, että sä tuot osaamista sellaiseen liiketoimintaan, jonka sä ostat varhaisessa vaiheessa nii se onnistumis mahdollisuus on parempi kuin ostaa kypsää toimialaa kalliilla, isolla rahalla. (Vähäkangas 2016.)

Grahn (2016) muistutti, että terveen yritysostonhan tietää vasta jälkikäteen, varsinkin kansainvälisissä ostoissa, koska kulttuurierot ovat suuret. Hän vertasi yritysostoa ihmisten normaaliin elämänrytmiin:

Se on vähä näin, että sä ajattelet että ens kesällä mä tuun tekemään sitä sun tätä ja niin ja noin, noiden ihmisten kanssa, mä meen sinne lomalle ehkä niin pois päin, mut et sä edes tiedä omasta elämästä, mitä sä teet seuraavan kolmen kuukauden aikana, sä tiedät muuttaman asian, mutta varmaan yli viiskytä prosenttia tulee yllätyksenä ja niin se on näissäkin. Et sielt tulee mitä sielt tulee, se sen tekee niin jännittäväksi. (Grahn 2016.)

Viidenneksi haluttiin tietää, millaisissa yritysostoissa haastateltavat ovat olleet mukana ja oliko yritys tehnyt ennen kotimaisia tai kansainvälisiä yritysostoja. Kari Myllymäki (2016) kertoi, että kysymyksessä oli ollut osakekannan ostamista eli osakeyhtiön ostaminen. Myllymäki myös kertoi, että yritys oli kokenut ja tehnyt siis aikaisemminkin yritysostoja.

Martti Vähäkangas (2016) kertoi, etteivät yritysostot olleet olleet kovin tyypillisiä. Haltuunotto tapahtui vaiheittain, mikä tarkoittaa sitä, että vanha johto jäi yritykseen vähemmistö osakkaana. Grahnin (2016) tapaukset olivat myös samantapaisia eli ostettaville yrityksille jäi osa-omistus.

...sillain, että se haltuunotto tehtiin niin kuin asteittain ja hyvinkin useassa yritysostossa tehtiin, et toimiva johto jatkoi siinä ja oli vähemmistö osakkaana ja sitten öörn out (earn out)-menetelmänä, sitten kolmen vuoden päästä taikka ehkä myöhemminkin, exitit sitten laadittiin jo etukäteen, että miten nää yrittäjät luopuvat lopuista, jolloin se haltuunotto tuli niinkun asteittain. Ja niissä me onnistuimme hyvin, mutta tällästä kauppaa tehtiin. (Vähäkangas 2016.)

Meil oli ihan ihan, me ollaan ostettu sekä Venäjältä ollaan ostettu tota noin ööö tämmönen neljäkymmenen prosentin omistus ja ruotsista viidenkymmenen prosentin yritysostos elikkä ollaan ollaan sekä tota noin öö ollaan niinku.. meil on niinku kaks asemaa elikkä määräävä valta ja ei-määräävä valta. (Grahn 2016.)

Vähäkankaan kertoma tapa on tekijän mielestä erittäin mielenkiintoinen ja sellainen, mistä ei ollut aikaisemmin kuultu. Haltuunoton tapahtuen vaiheittain, riskit pienenevät ostajan puolelta ja jos yrityksen pääoma kasvaa enemmän kuin odotettiin, saa myös entinen omistaja isomman arvon yrityksestään.

Kuudenneksi haastateltavilta kysyttiin, pitäisikö heidän mielestä suomalaisten tehdä enemmän kansainvälisiä yritysostoja ja miksi. Myllymäen (2016) mielestä se on kannattavaa, jos osto tuo lisäarvoa ja synergiaetuja yritykselle. Hän myös lisäsi, etteivät yritysostot ole ainut tapa olla ulkomailla.

Öö joo jos näkee et et niinku se oma osaaminen jotenkin antaa lisäarvoa sille ostokohteelle niin silloin, tai jos on selviä synergiaetuja niin silloin kannattaa. Mut ei se ostokaan aina oo se ainoa ratkaisua, et muutenkin voi tietysti yhteistyöllä sitten saada näitä synergiaetuja mut kyl mun mielestä suomalaiset yritykset vois tehdä enemmän ostoja ulkomailla. (Myllymäki 2016.)

Suomalaiset yritykset voisivat enemmän tehdä vientiä ulkomaille ja rakentaa kansainvälistä pohjaa tulevaisuudelle. Osaaminen on yksi tärkeä tekijä ulkomaankaupassa ja varsinkin yritysostoissa. Vähäkangas (2016) mainitsi, että suomalaisilla kyllä riittää osaamista, mutta ehkä uskallusta voisi olla enemmän.

No Suomalaiset ei ole kovin tällisiä kansainvälisesti orientoituneita, että me olemme vähän enempi kotimaassa toimivia ja ja insinööri kansaa, jossa ei niinku, osaaminen on korkea, mutta ei ehkä tällainen kulttuurinen osaaminen ole niin korkea. Et tota öö, kyllähän se tietysti hyvä on, että ihmiset on maailmalla ja ainoastaan sillä tavalla oppii. (Vähäkangas 2016.)

Vähäkangas myös lisäsi, että monet pohjoismaalaiset yritykset ovat kansainvälistyneet vain oppimalla ja ottamalla pieniä askeleita kerrallaan. Tämähän on sama juttu melkeinpä asiassa kuin asiassa, joka on hyvää pitää mielessä, kun suunnittelee kansainvälistymistä. Grahn (2016) oli sitä mieltä, että kansainväliset yritysostot tietenkin ovat hyvä asia, mutta jokaisella yrityksellä on erilaiset tarpeet. Aina yritysosto ei ole välttämättömyys.

Kyllä se on jokainen omalla alallaan, omilla resursseillaan pitää päättää, että jos sen tekee. Joskus yritysosto on hyvä muoto, joskus tota noin ööm joku toinen muoto on parempi, et kyl siin pitää analysoida se oma tarve.. Mutta mielellään tottakai, koska se, se antaa enemmän tota noin öö se antaa niinku yritykselle enemmän mahdollisuuksia.. Se parantaa riskien hallintaa, et sä et oo niin haavoittuvaine.. (Grahn 2016.)

Seuraavaksi haluttiin tietää, minkälaisia kriteereitä yrityksillä oli käytössä heidän etsiessään ostokohteita, jotta yritysten seulonta olisi helpompaa. Grahn (2016) katsoi tärkeimmiksi heidän kriteereikseen, että ostettava yritys luo lisää asiakkaita ja tuotteita yritykselle. Myllymäki (2016) kertoi, että tärkeimmät asiat olivat sellaisia, jotka toivat liiketoiminnan kasvua.

No sen vois ehkä sanoa yhdellä sanalla: liiketoiminnan kasvun potentiaalina. Öö katottiin öö asiakaskuntaa, katottiin omaisuuden kuntoa ja arvoa, katottiin henkilöstön osaamista ja

ja näistä sitten sitten niinku tarkemmin seuraamalla ja ja tutkimalla niin nii nää kohteet sitten valikoitui. (Myllymäki 2016.)

Vähäkangas (2016) sanoi, että ostettavan yrityksen tulee tukea omaa osaamista, jolloin osaamisen siirtäminen myös uuteen ympäristöön on helpompaa. Myös riskit kasvavat ostossa, jos ostaa uutta toimialaa ulkomailta.

No kyllä se perustuu aina siihen omaan bisnes alueeseen, että sieltähän niinkun täytyy lähteä ostaa sellasta yritystä, jonka hallitsee itse, josta on jo aikasempi osaaminen. Jos lähtee sellaseen, että ostaa ulkomailta, halvalla ja uutta toimialaa, niin siin on liian monta riskiä. Elikkä pitäis varmistaa vaan se, että että sellanen mi-mikä on, toimii samalla tavalla minkä sä osaat ja sä siirrät vaan sitä omaa osaamista suomesta sinne ja yhdistät sitten. (Vähäkangas 2016.)

Kahdeksas kysymys käsitteli sitä, miten alustava arvonmääritys tehtiin ja tuliko lopullisesta hinnasta mielipide-eroavaisuuksia myyjän ja ostajan välillä. Myllymäki (2016) kertoi, että arvo laskettiin kassavirran mukaan. Hän lisäsi vielä, että aina tulee hinnasta mielipide-eroavaisuuksia, mutta asiantuntijoiden ja neuvotteluiden avulla päästiin yhteisymmärrykseen hinnasta.

Joo me tehtiin oikeestaan kaikki mejän arvonmääritykset kassavirtalaskelman mukaan eli eli ei sellasta tase arvoa tai tällasta ei, ei sillain vaan me yritettiin ennakoida ne tulevaisuuden kassavirrat ja niiden perusteella tehtiin sitten arvonmääritys. öö no ei nyt voi sanoo et hinnasta tuli mielipide eroavaisuuksia koska kaupat syntyi niin silloin me ollaan niinku samoilla linjoilla. mut tietystihän aina on niin et et ostajan näkökulmasta kaikki on liian kallista ja myyjän näkökulmasta kaikki on liian halpaa. mut keskustelun kautta sitten niin ja ja asiantuntijoiden avustuksella nii päästiin yhteisymmärrykseen. (Myllymäki 2016.)

Vähäkangas (2016) mainitsikin jo aikaisemmin, että monet heidän yritysostoistaan tapahtui siten, että myyjä jäi toimintaan mukaan tietyksi ajaksi, jolloin haltuunotto tapahtuu ostajalle asteittain ja myyjä saa tuoton myöhemmin.

..sitten hän (myyjä) jäi pienellä osuudella mukaan siihen ja jos onnistuttiin niin hän sai sitten hyvän ansion sitten kolmen, viiden vuoden kuluttua kun tuli exit. Ja silloin se hinnottelukin on helpompi neuvotella siitä, koska se myyjä aina sanoo, että tästä mun yhtiöstä saat hyvän tuoton.. Okei, se on hyvä jos saadaan hyvä tuotto, mutta katsotaan yhdessä, jää hoitamaan sitä yritystä meidän kanssa, me annetaan lisää resurssia siinä ja jäät kahdeksankymmenellä prosentilla takaamaan sen, että se hyvä tuotto syntyy. Ja jos se syntyy se hyvä tuotto, niin siitä sit kannattaa maksaa, siitä kahdestakymmenestä prosentista hyvät rahat. Ja tällä tavalla me tehtiin useita kauppvoja. (Vähäkangas 2016.)

Vähäkangas (2016) myös mainitsi, että kassavirtalaskelma on ensimmäinen tapa arvonmäärittämisessä, mutta jos yritys on kehityskaaren alussa, on hankala arvioida historiaa nähden arvoa, jolloin kassavirta laskelma ei ole hirveän luotettava. Grahn (2016) kertoi olleen itse tekemässä arvonmäärittäystä. Heidän alustava arvonmäärittäyksensä koostui tilinpäätöstiedoista sekä pehmeimmistä arvoista. Hän myös sanoi, että oikea hinta on yleensä aina kompromissi.

Hinta on aina yleensä kompromissi, että silloin molemmat on on, ei oo oikee tyytyväisiä, se on oikea hinta siinä.. Eroavaisuuksia, totta kai tulee, koska sä haluat mulle myydä tuhannella eurolla ja mä haluan sen ostaa vaan viidellä sadalla, siinä on se mikä, onko se sitten seitsemänsataaviiskymppii se kompromissi aina siinä. Joskus se on kuussataa, joskus se on yheksänsataa, se on ihan ihan, se on erittäin vaikea kysymys. (Grahn 2016.)

Seuraavaksi kysyttiin, millainen projektijohto haastateltavilla oli yritysostojen aikana ja toimiko kommunikointi. Myllymäki (2016) kertoi, että tiimissä oli osittain työntekijöitä emoyhtiöstä ja osittain tytäryhtiöistä, ja siinä työskenteli kauppatieteilijöitä, juristeja ja insinöörejä. Vetovastuussa heillä toimi toimitusjohtaja. Hän myös kertoi, että pienessä ryhmässä ei tullut ongelmia, ja osaamista löytyi kaikilta osa-alueilta.

..jotta katettiin kaikkia näitä osa-alueita, mihin tarvittiin tietoa ja osaamista. joo o kommunikointi toimi hyvin, tiiviissä yhteistyössä ja pienessä ryhmässä niin niin ei ollut mitään ongelmia. (Myllymäki 2016.)

Myös Grahn (2016) oli sitä mieltä, että pienessä tiimissä työskentely helpotti kommunikointia.

Silloin ku on vähän ihmisiä mukana, niin varmaa kyllä kommunikointi toimii, että se ei oo ongelmia, mutta elikkä meillä on se tapa, että koko tämä tuo hallitus käy siellä paikanpäällä katsomassa ja sitte minä oon oon neuvoteltu ja sitten ollaan tehty yhdessä nämä päätökset. (Grahn 2016.)

Vähäkangas (2016) kertoi, että alussa se oli toimitusjohtajan ja talousihmisten välistä kommunikointia, mutta pikku hiljaa jokainen rintama yhdistyy, kun aletaan siirtämään kaikki prosessit konserniin.

No kyllä se lähtee talousihmisistä ensinnä, se lähtee ihan, se lähtee johdosta, otetaan siihen kaupan käyntiin ihmisiä, ja sitten sen jälkeen sittenku ollaan tehty yritysosto niin nii siinä ruvetaan siirtämään kaikki prosessit konserniin.. Että kyl se joka rintamalla sitten yhdistyy, mutta ensinnä kaupan käynti vaiheessa nii, niin se on öö toimitusjohtajan ja talousihmisten välistä kommunikointia. (Vähäkangas 2016.)

Seuraavaksi haluttiin tietää, käyttivätkö haastateltavat asiantuntijoita due diligence -tarkastuksessa ja aiheuttiko tarkastuksessa saatu tieto viivästymistä aikataulussa. Sekä Myllymäki (2016) että Vähäkangas

(2016) käyttivät asiantuntijoita tarkastuksen tekemiseen. Kummallakaan ei ollut kokemusta viivästymisestä, koska myyjän antamat tiedot olivat olleet ostoissa niin kuin pitikin.

Tota niin ei tää oikee niin aiheuttanut viivästyksiä tohon aikatauluun koska koska nää lähti aika aikasessa vaiheessa käyntiin nää tarkemmat selvittelyt ja ja näillä ostokohteilla oli myöskin hyvin dokumentointuna kaikki toimintansa niin se helpottaa tota due diligenseä aikalailla. (Myllymäki 2016.)

Kyllä me käytettiin, meillä oli yks toimisto ihan Yritys A:lla oli vakiona ja niin oli myöskin Yritys B:llä, näissä due diligensseissä käytettiin luotettavaa, pitkäaikaista yhteistyö kump-pania. Kyllä ne tehtiin ja ne kannattaa tehdä. Kokemusta kyllä löytyy suomesta, erin-omaista kokemusta ja due diligenssit tehdään hyvin. (Vähäkangas 2016.)

Toisin kuin Myllymäki ja Vähäkangas, Grahn (2016) ei ollut käyttänyt asiantuntijoita due diligence -tarkastuksen tekemiseen, koska yritysostot olivat olleet luonteeltaan sellaisia, etteivät tarkastukset ollut kovin laajoja. Yritys teki tarkastukset siis itse. Due diligence voidaan siis tehdä myös ilman asiantuntijan apua, jos yrityksellä on tarpeeksi omaa osaamista, eikä tarkistus ole laaja.

Yhdestoista kysymys käsitteli synergioita ja haluttiin tietää, minkälaisia synergialähteitä yritysostot toivat haastateltavien yrityksille. Kaikki haastateltavat kertoivat, että synergioita tuli monesta eri paikasta, toiminnan tehostumisesta vakuutuksiin.

Öö siis ööm oman tuotannon tehostamista, toimintojen yhdistämistä, ja ja tota niin kaikin puolin pystyttiin tehostamaan toimintaa niissä ostokohteissa, joka myös oli meidän tavoite että. (Myllymäki 2016.)

Raaka-aine synergia tulee ainakin, elikkä tulee uutta verkostoa ja ja siis ostoja voidaan yhdistää, tulee enempi niinkun, samojen raaka-aineiden koko luokka kasvaa, joten voidaan tehdä niinku parempia ostosopimuksia. Sitten varmaankin logistiikka puolella tulee synergiaa, ööm sit löytyy hallintopuolella vakuutuksissa ja sitten rahoituksessa pankki yhteyksissä ja.. No yleensä jos se on niinku samaa toimialaan kytketään, olemassa olevaan toimialaan, niin heti kun volyymit kasvaa, ni sielt löytyy synergiaa vähän joka rintamalta. (Vähäkangas 2016.)

Varmaan siitä tulee vielä monta pienempää synergialähdettä, tulee raaka-aineet voi tulla, kuljetustavat, niitä voi nimetä vaikka kuinka paljon, mut ne isoimmat on aina tuotteet ja asiakkaat. (Grahn 2016.)

Voidaan siis todeta, että jos ostaa samaa toimialaa tekevän yrityksen, niin synergioita tulee useasta lähteestä, koska kaksi samaa toimialaa täydentävät toisiaan. Grahn (2016) myös lisäsi, että tietotaito on ollut heillä myös yksi synergian lähde, jota uusi yritys on antanut heille ja myös päinvastoin, he ovat antaneet tietotaitoa heille.

Seuraavaksi haluttiin tietää, etenikö neuvottelut myyjän kanssa odotetusti ja mikä oli aikaväli siitä, kun yritysostosta alettiin neuvottelemaan siihen, kun lopullinen kauppasopimus tehtiin. Myllymäki (2016) kertoi, että kaikissa heidän tekemissään yritysostoissa aikaväli vaihteli ja arvioi, että aikaväli oli neljästä kuukaudesta vuoteen.

Öö joo kyl ne eteni vaihtelevasti näissä kohteissa, aikataulu on joskus vaikea niinku laatia etukäteen tälle, et se on prosessi, mikä pitää läpi käydä. Etenkin myyjän pitää pitää läpi käydä prosessi miten ja koska haluaa luopua siitä liiketoiminnasta ja jos mä nyt arvioisin sen aikavälin niin se vaihteli varmaan neljästä kuukaudesta vuoteen. (Myllymäki 2016.)

Vähäkangas (2016) oli Myllymäen kanssa samaa mieltä siitä, että joskus toisen osapuolen täytyy sula- tella asioita varsinkin kansainvälisissä kaupoissa, jolloin prosessi saattaa venyä hieman. Hän oli kuitenkin sitä mieltä, että puolessa vuodessa pitää selvittää prosessista, etteivät aikataulut venyisi liikaa.

No kyllä siinä puolessa vuodessa pitää selvittää. Jos se menee yli puoli vuotta, ni se alkaa sitten menemään liikaa... Siin on aina vähän enempi (kansainvälisissä kaupoissa), pitää odotella välissä, että toinen osapuoli sulattaa ja nielee asiat. Ja siinä vaaditaan sellasta, ettei tuu sellasta tunnetta, että se tehään ekan oivalluksen johdosta, vaan siinä on syytä pitää alussa varsinkin niinkun kuukausi, pari kuukautta mietintä aikaa. (Vähäkangas 2016.)

Grahn (2016) sanoi, että neuvottelut etenivät myyjän kanssa odotuksien mukaan ja heidän tapauksissaan on yritysostot ovat kestäneet vuodesta puoleentoista vuoteen. Voidaan siis todeta, että kansainväliset yritysostot saattavat kestää pari kuukautta ja toisinaan taas yli vuoden. Kaikki tämä on tapauskohtaista, eikä aikaa ole kirjoitettu sääntöihin.

Kolmastoista kysymys käsitteli integraatiovaihetta. Haastateltavilta kysyttiin milloin he aloittivat suunnittelemaan integraatiovaiheita, miten suunnittelut alkoivat ja mitä se sisälsi. Jatkokysymyksinä kysyttiin, että sujuiko vaihe suunnitellusti ja mitä ongelmia integraatiossa oli.

Myllymäki (2016) kertoi, että suunnittelu alkoi heti, kun he tiesivät olevansa vahva ostajaehdokas. Hän myös kertoi, että jos ongelmia ilmeni, ne liittyivät yleensä kulttuurin muokkaamiseen.

Kyl se integraatiovaihe, sen vaiheen suunnittelu alkoi heti kun me tiedettiin et me ollaan nyt aika vahvoilla tässä ostaja ehdokkaana. Et, et kyl se pitää aloittaa hyvissä ajoin se integraation suunnittelu. Öö suunnittelu sit sisäls tota niin tehostamis toimenpiteitä ja ja miten sitten sitä kulttuuria pystytään niinku muokkaamaan ostajan toimintatapojen mukaisiksi.. sujuiko yhdistämisvaihe sujuvasti ja suunnitellusti, no vaihtelevasti vois sanoo et toi on aina iso muutos.. pitää olla se paketti aika hyvin pohdittuna et miten tää hoidetaan et ne ongelmat mitkä siin saattoi tulla niin kyl ne sit liittyy justinsa tuohon kulttuuri muuttamiseen. (Myllymäki 2016.)

Vähäkangas (2016) kertoi myös, että suunnittelu alkoi heti, kun alkoi varmistua, että he ovat ostajana vahvoilla. Hän sanoi, että oston jälkeen ei voi vasta alkaa miettimään, miten yhdistäminen tehdään vaan sitä pitää miettiä koko prosessin ajan.

Joo kyllähän se pitää heti kun se alkaa varmistumaan, että tästä tulee kauppa niin silloin pitää alkaa miettimään miten se käytännössä sitten toteutetaan. (Vähäkangas 2016.)

Vähäkangas (2016) lisäsi myös, että kaikkien kauppojen integraatiovaihe meni sujuvasti ja sanoi, että kannattaa satsata henkilökuntaan yhdistämisvaiheessa.

No kyllä ne, meillä niinku meni ne hyvinkin sujuvasti, että siinä kannattaa niinku ööm aina sitä uutta joka tulee perheeseen taikka isompaan ympäristöön, niin suosia vähän niinku enempi, sille pitää antaa niinku mainetta ja vapautta ja ja arvostaa sitä aikasempaa omistajaa niin että ne pääsevät sisälle. Ja siihen nimenomaan, että, kannattaa niinku satsata hyvin paljon, että saa sen henkilökunnan niinku suosiollisesti lähestymään sitä uutta ympäristöä. (Vähäkangas 2016.)

Grahnin (2016) vastaus oli muiden kanssa eriävä ja hän kertoi, ettei kunnollista integraatiota ole tehty eikä ole lähitulevaisuudessa aikomuksena tehdä. Tämä johtuu osin varmaan siitä, että kummassakin heidän tekemissään ostoissa on myyjälle jäänyt osa-omistus ostettavaan yritykseen, joten integraatiota ei sinänsä tarvitse.

Joo, me ei olla tehty integraatiota, eikä oo suunnitelmissa, että se myöskään tehdään lähivuosina.. Se ei anna meille mitään plussaa, se ei anna meille mitään ylimääräistä vaikka me integroidaan se iha meidän.. Tiettyä integraatiota tapahtuu, mut ei tälläst. Et meidän tapauksessa se on hyvä, että nää eri yritykset öö toimii omilla markkinoillaan, omilla asiakkaillaan edelleenkin niinku ennen sitä ostoa, pääsääntöisesti. (Grahn 2016.)

Seuraavaksi haluttiin tietää, ovatko yritysostot osoittautuneet tärkeäksi yritysten menestystä ajatellen. Myllymäki (2016) sanoi, että hänen mielestään tavoitteet pystyttiin saavuttamaan, ja tämän takia yritysosto on ollut kannattava investointi. Myös Vähäkangas (2016) sanoi, että ostot ovat olleet kasvun kannalta erittäin tärkeät ja kaupat, joissa hän on ollut mukana, ostot ovat tuoneet merkittävän lisän yrityksiin.

Kyllä minusta ne ovat erittäin, kasvun kannalta ne ovat erittäin oleellisen tärkeät. Et siinä, ensinnäkin aina syntyy uutta verkostoa ja tulee uusia osajia taloon ja aina tulee niinku tämmöstä niinku uutta ryhtiä strategiaan myöskin. Et ainakin niissä prosesseissa, missä mä oon ollu mukana niin yrityskaupat ovat tuoneet aivan merkittävän lisän niihin. (Vähäkangas 2016.)

Vähäkangas (2016) myös lisäsi, että joskus käy niin, etteivät ostot onnistu, ja hän vertasi sitä rekrytointiin.

Mut kaikkihan ei onnistunu sata prosenttia et et se on ihan selvä et pitää niinku, se on ihan sama ku rekrytointi, et jokainen rekrytointi ei onnistu. Siellä tulee pieniä epäonnistumisia ja pitää uskaltaa sitten luopua myöskin ja mutta, mutta jos jättää kaikki tekemättä niin ei ole koskaan mitään onnistumisen mahdollisuuksia. (Vähäkangas 2016.)

Myös Grahn (2016) sanoi, että yritysostot ovat onnistuneet niin kuin on pitänytkin. Hän myös lisäsi, etteivät yritysostot saa vahingoittaa emoyritystä, vaikka ne tulevaisuudessa osoittautuisivatkin hyödyttömiksi.

Pitää muistaa, et kaikki nää yritysostot, ne ei saa millään tavalla niinku ööm olla niinku ristiriidassa mitä me tehään niinku täällä, et me ei sinne niin paljon rahaa laiteta, että ois niinku mitään riskiä, että täällä Teerijärvellä meidän tehtaalla tapahtuu yhtään mitään... se ei saa missään nimessä niinku vahingoittaa yhtään mitä me tehään niinku täällä. Eli se tarkoittaa myöskin, että tota noin et ei niinku menetä yö uniaan sen takia ja ja se on niinku tärkeä. Et juu tärkeintä on, mutta elintärkeitä ei. (Grahn 2016.)

Grahn kertoi tämän asian tekijän mielestä hyvin. Vaikka yritysostot olisivatkin yrityksen kannalta tärkeitä ja lisäarvoa tuovia, eivät ne saa koskaan olla niin tärkeitä, että koko alkuperäinen yritys voisi niistä kaatua.

Viidestoista kysymys käsitteli ostojen epäonnistumista ja haastateltavilta haluttiin tietää, mitkä ovat heidän mielestään suurimmat syyt yrityskaupan epäonnistumiseen. Myllymäki (2016) oli sitä mieltä, että muun muassa epärealistiset odotukset kummallakin osapuolella, ja asiantuntijoiden pois jättäminen on usein syynä epäonnistumiseen. Hän myös sanoi, että pitää olla tietämystä maasta, jossa ostokohde sijaitsee.

Öö epärealistiset odotukset sekä ostajalla että myyjällä, huonot suunnitelmat, asiantuntijoiden öö pois jättäminen, ne on mun mielestä sellasii et mitkä hirveesti vaikuttaa tohon. Sit ei oo tietämystä tarpeeks liiketoiminnasta tai maasta missä se ostokohde sijaitsee niin ne voi kans olla sellasia mitkä aiheuttaa ongelmia. (Myllymäki 2016.)

Vähäkankaan (2016) mukaan epäonnistuminen tulee siitä, jos ostetaan jotain hetken mielenjohteesta ja halvalla.

Epäonnistuminen on juuri se, että et sä ostat vähän niinku, menet vähän niinku soitellen sotaan et sä niinku ostat jotakin mikä tuntuu sillä hetkellä mielenkiitoselta eikä se ole ihan öö sen olemassa olevan strategian mukaista, sitä ei olla aikaisemmin mietitty, että nyt meillä on tällainen strategia vaan sä ihanku mielenjohteesta ostat jotakin. Ja luulet että saat halvalla ja teet niinku lottovoiton. (Vähäkangas 2016.)

Grahn (2016) lähti avaamaan epäonnistumista kolmen seikan kautta: huonosti tehty due diligence, ostettavan kohteen erilainen strategia ja ihmiset.

No mä voisin olettaa, että jos due diligence tehdään huonosti, niin sä et tiä mitä sä ostat. Se on ehkä yksi eli ei tuu tarpeeksi tutkittua et mitä ostaa. Toinen varmaan seikka voi olla, että jos se ostettava kohde, jos sil on iha eri strategia eli päämäärä mikä sulla on ni silloin se voi varmaan mennä väärin. Kolmas on ihmiset, et millanen tyyppi siellä toisella puolella on, sä et tiedä ennenku sä oot tehny sen kanssa töitä kauan. (Grahni 2016.)

Seuraavaksi haluttiin tietää taas onnistumiseen vaikuttavat tekijät, johon Myllymäki (2016) sanoi, että hyvä suunnittelu, selkeä näkemys siitä, mitä osto tuo liiketoiminnalle ja asiantuntijoiden käyttäminen luovat edellytyksiä onnistumiselle.

Tota niin kyl se hyvä suunnittelu ja ensinnäkin se et on selkeä näkemys siitä mitä tää yrittyskauppa tuo meidän liiketoiminnalle. Öö ja sitten sitten et käyttää näitä asiantuntijoita, voi olla monta kuoppaa mihin voi pudota jos ei niinku tiä, paikalliset olosuhteet ja esim veroasiat ja muut juridiset asiat mitkä saattaa liittyä sitten siihen liiketoimintaan. (Myllymäki 2016.)

Grahni (2016) luottaisi pitkälle maalaisjärkeen ja sen tuomiin onnistumisiin. Yritysostoissa on aina riskejä, joita Grahnin mukaan voi välttää myös luottamalla maalaisjärkeen. Vähäkangas (2016) sanoi, että pitää ostaa sellaista, mikä tukee liiketoimintaa, jolloin epäonnistumisen riski pienenee.

Elikkä pitäis pysyä siinä mikä on tämä ansaita mekanismi, millä sä teet liiketoimintaa, niin osta sellaista, et se tukee sun liiketoimintaas, mut jos sä hyppäät siitä ulos ja menet ihan ihan uudelle alueelle, mistä sulla ei oo kokemusta ja meet ulkomaille ni kyl se riski epäonnistua on silloin iso. (Vähäkangas 2016.)

Viimeisenä Myllymäki (2016), Vähäkangas (2016) ja Grahni (2016) saivat antaa vinkkejä ensikertalaisille, jotka ovat suunnitelleet lähtevänsä tekemään kansainvälisen yritysoston. Myllymäki (2016) antoi vinkiksi, että yhteistyökumppaneihin kannattaa sijoittaa rahaa, jotka hallitsevat yritysostot.

Hanki hyvät yhteistyökumppanit siihen, se on kyl tärkeintä et jos ei oo omaa osaamista ostajalla nii nopeasti hyviä yhteistyökumppaneita, jotka hallitsee näit asioita ja niihin kannattaa satsata rahaa niihin yhteistyökumppaneiden hankkimiseen ja niiden palveluiden ostamiseen et kyl se on mun mielest se aivan tärkein juttu. (Myllymäki 2016.)

Vähäkangas (2016) sanoi, ettei ensimmäistä kannata ostaa; pitää tutkia ensiksi tulevia markkinoita ja verkostoitua tulevaan maahan etukäteen.

Pitää olla siellä ensinnä ja tutkia markkinoita ja ensimmäistä ei kannata ostaa heti vaan pitää niinku verkostoitua ja elää tavallaan sitä elämää, olla ensin kulttuurisesti niinku orientointunut, ... Vaan siellä on joku toimittaja yhteistyö taikka siellä on koneita, raaka-aineita ööm liiketoimintaa, vientiä, kaikkee tällästä mikä on jo valmiiks verkostoitunut sinne ja

sitten se tuntuu luonnolliselta, et sinne meidän pitäis etabloitua tänne maahan. (Vähäkangas 2016.)

Grahn (2016) antoi vinkeiksi, että on tärkeätä, että omasta yrityksestä löytyy henkilöitä, joiden kanssa voi työstää ostoa eteenpäin. Hän myös sanoi, että pitää käydä katsomassa ostokohdetta paikan päällä ja haastatella ihmisiä siellä. Grahn painotti riskianalyysin tekemisen tärkeyttä. Grahn lopussa vertasi yritystysostoa parisuhteeseen:

..että tää on vähä samanlaista tää yritysosto, ni se on vähä ku menee kihloihin tai naimisiin, että sä et tiedä millasen kumppanin sä saat ennenku sä oot elänny vuoden kaks kolme sen ihmisen tai sen yrityksen kanssa. Et se on aika iso arvotusleikki. (Grahn 2016.)

Grahnin vertaus on hyvä muistilappu siihen, että jokainen yrityskauppa on erilainen eikä koskaan voi tietää, onnistuvatko ne odotusten mukaan. Sitä ei voi tietää, ellei kokeile, mutta sen takia on tärkeätä tehdä huolellinen valmistautuminen ja tehdä kotiläksyt ennen ostoa. Ja tietenkin myös oston jälkeen.

8.3 Tulosten yhteenveto

Tässä luvussa tehdään yhteenveto haastattelujen tuloksista. Tavoitteena on, että niistä olisi mahdollisimman paljon hyötyä ensikertalaisille, jotka ovat suunnittelemassa kansainvälistä yritysostoa ja miettivät, miten ostos kannattaisi toteuttaa.

Jokaisessa ostossa on omat haasteet, ja ilman haasteita ei tule yritysostosta selviytymään. Pienen lisän tuo myös kansainvälisyys, jossa on omat haasteet kotimaisiin ostoihin verrattuna. Yritysosto tarvitsee huolellista suunnittelua, asiantuntijoita ja hyvän projektitiimin, jolla on kokemusta eri osa-alueista, joita yritysostossa tarvitsee.

Jokaisen haastateltavan monessa eri vastauksessa tuli ilmi, että asiantuntijoita kannattaa käyttää ja pitää käyttää, varsinkin jos kokemusta yritysostoista ei löydy. Monet ottaisivat asiantuntijat käyttöön heti prosessin alkuvaiheessa, kun tiedetään ostons strategia ja kohteen kriteerit. Helpoin tapa löytää ostettavat kohteet, on käyttää asiantuntijoiden kokemusta. Monilla asiantuntijoilla on ulkomailta kollegoita, joiden avulla ostettavan kohteen löytäminen on usein helppoa. Vaikka asiantuntijoiden käyttäminen on hieman kallista, tulee pieleen mennyt ostos kalliimmaksi tulevaisuudessa.

Kansainvälisissä ostoissa on haasteena tuntemattomat markkinat ja asiakkaat, jolloin jonkunlainen tietämys tulevan ostokohteen markkinoista on suotavaa. Yleensä yritykset harjoittavat vientiä ulkomaille

ensin, ja tätä kautta heillä on myös jo jonkunlainen tietämys maasta, josta he haluavat yrityksen ostaa. Jonkunlainen linkki täytyy olla ostettavan yrityksen maan markkinoihin, jotta ostoprosessi olisi helpompaa. Kansainvälisissä ostoissa on vahvana osana myös kielimuuri ja sen tuomat haasteet, jolloin yrityksestä pitää löytyä henkilökuntaa, joilla on esimerkiksi englanninkieli sujuvaa. Kulttuuritekijät tulivat myös kaikkien haastateltavien vastauksista ilmi, joten on hyvin tärkeätä tietää maan kulttuurista, ja sen tuomiin haasteisiin pitää osata varautua.

Yleisin syy, miksi yritysostoja lähdetään tekemään, on kasvu ja sen tuomat hyödyt yritykselle. Yleensä yritys kasvaa ensimmäiseksi kotimaassa ja kun kotimaan markkinat eivät enää riitä, halutaan lähteä rajojen ulkopuolelle. Suomalaiset yritykset kasvavat yleensä ensin Pohjoismaiden kautta Eurooppaan, ja isommat yritykset ovat lähteneet nykyään myös itään hakemaan toivottua kasvua. Kuitenkin vastauksista tuli ilmi, että vielä tänäkin päivänä ulkomaalaiset arvostavat enemmän suomalaista osaamista ja heidän liiketoimintaa kuin me itse, jolloin Suomesta myydään enemmän kuin ostetaan ulkomailta. Haastateltavien mielestä siis, suomalaisten pitäisi tehdä enemmän kansainvälisiä yritysostoja, jotta Suomi pääsisi kasvamaan odotetusti. Nykyisin markkinat ovat erittäin globaaleja, ja Suomi on liian pieni maa, varsinkin isojen yrityksien selviämiseksi pelkästään Suomen markkinoilla.

Yrityskauppaprosessi kannattaa pitää terveenä, ja yrityskauppa on terve silloin, kun ostaja sekä myyjä ymmärtävät toisiaan ja neuvottelut etenevät odotetusti. Yrityskauppaa luonnehdittiin terveeksi myös silloin, kun se maksaa itsensä takaisin ostajalle järkevässä ajassa ja tuo niitä synergiaetuja, mitä ostolla ollaan hakemassakin.

Myyjän ja ostajan välillä hinnasta tulee aina eriäviä mielipiteitä, mutta yleensä avoimella ja rehellisellä neuvottelutaktiikalla päästään hinnasta yhteisymmärrykseen. Arvonmäärittämiseen, varsinkin kansainvälisissä ostoissa, kannattaa käyttää asiantuntijaa, jotka tekevät joka päivä työkseen erilaisia arvonmäärittäyksiä. Tällä tavalla voidaan luottaa, että oikea hinta luultavasti tullaan saamaan. Hinnan määrä riippuu yleensä ostajasta. Jos ostaja saa paljon synergiaetuja kaupasta, on hinta yleensä paljon enemmän kuin sellaisella ostajalla, joka arvostaa vain osaa myytävästä liiketoiminnasta. Yleensä myyjät haluavatkin tarjota yritystä sellaisille ostajaehdokkaille, joiden oma liiketoiminta tukee ostettavaa liiketoimintaa, jolloin osto tuo paljon synergioita ja ostohinta on tällöin korkeampi.

Projektijohtoon pitää kuulua henkilöitä, joilla on osaamista bisneksen eri osa-alueista ja joilla olisi toivottavasti jo kokemusta yritysostoista. Jos kokemusta ei löydy, osaava asiantuntija tuo merkittävän lisän tiimiin. Tiimi tulee olla kasattuna hyvissä ajoin ennen neuvotteluita ja ylimmän johdon pitää pitää kaikki

tiimin jäsenet tietoisina tulevista asioista. On myös tärkeätä pitää muut yrityksen työntekijät tietoisina prosessin kulusta, jotta väärin käsityksiä ei syntyisi ja turhista henkilöstön menetyksistä ei kärsittäisi. Tämä ei tarkoita pelkästään olemassa olevan yrityksen henkilökuntaan, vaan myös tulevan ostettavan yrityksen henkilökunta tulee sitouttaa prosessin kulkuun ja tulevaan työympäristöön.

Due Diligence -tarkastus on hyvä tehdä ja voi sanoa, että se on aina pakollinen. Tarkastuksen tekee yleensä ostaja ja siihen käytetään useimmiten asiantuntijaa, jotta kaikki osa-alueet tulisi tutkituksi. Kansainvälinen ja kotimainen due diligence eivät sinänsä eroa toisistaan, mutta kansainvälinen on yleensä laajempi, jotta kaikki mahdolliset riskit tulisivat esille. Jos due diligencessä nähdään riskejä, ne käsitellään kauppakirjassa, josta saadaan tietää, miten ja kuka ottaa vastuun, jos jotain näistä riskeistä tapahtuu. Asiantuntija, joka palkataan tekemään tarkastus, on yleensä joku paikallinen toimija tai asiantuntija, joka tietää paikallisen lainsäädännöt ja maan olosuhteet. Tällöin tarkastus on helpompaa, ja ilman kulttuurin tietämystä, tarkastusta on hyvin vaikea tehdä.

Integraatio eli yhdistämisvaihe on todella tärkeä osa prosessia, ja sen suunnittelu kannattaa aloittaa jo alustavien neuvotteluiden aikana. Integraation suunnitteluun kannattaa valita tiimi, joilla on osaamista eri liiketoiminnan osa-alueista, jotta kaikki tulee yhdistettyä oikein. Integraatiovaihe siis alkaa jo prosessin alussa eikä se pääty siihen, kun kauppakirja tehdään, vaan jatkuu vielä vuosia oston jälkeen. Kansainvälisen yritysoston integraatiovaiheen voidaan sanoa kestävän noin 3–5 vuotta oston jälkeen. Kansainvälisissä ostoissa on myös tärkeätä osata integroida eri maan kulttuurin omaavat henkilöstöt uuteen yritykseen ja sen johtoon. Tämä on usein haastavaa, joten uusi kulttuuri pitää hallita ja pienillä muutoksilla pitkällä aikavälillä saadaan paljon hyvää aikaan.

Kansainvälinen yritysosto kestää usein kauemmin kuin kotimainen, mutta voidaan sanoa tulosten perusteella, että prosessi kestää neljästä kuukaudesta vuoteen. Tämä aikaväli lasketaan hetkestä, jolloin oston aletaan neuvottelemään, siihen kun kauppakirja allekirjoitetaan. Liian pitkään venyneet yrityskaupat eivät ole hyväksi, ja yleensä prosessi yritetään saada päätökseen parissa kuukaudessa. Joskus tämä ei kuitenkaan ole mahdollista, ja pitää myös antaa osapuolille (varsinkin myyjälle) aikaa sulattaa prosessissa käytyjä asioita.

Yksi syy, miksi yritysosto voi epäonnistua, on huonosti suunniteltu ja toteutettu integraatio. Sen toteuttaminen vaatii aikaa ja siihen kannattaa panostaa. Myöskin johdon pitää olla motivoitunut ostoon ja sen tuomiin uusiin haasteisiin, jotta yritysosto voisi onnistua. Haastateltavat myös sanoivat, että asiantuntijoiden pois jättäminen ei ainakaan helpota prosessia, ja niiden pois jättäminen saattaa johtaa yritysoston

epäonnistumiseen. Heillä on vuosien kokemus erilaisista yrityskaupoista ja varsinkin kansainvälisissä ostoissa, joista ei yrityksellä ennestään ole kokemusta, kannattaa käyttää asiantuntemusta hyväksi. Onnistumisen kannalta tärkeäksi asiaksi osoittautuu myös oikea hinta. Se, osoittautuuko hinta oikeaksi tai vääräksi, tietää ostajayritys vasta oston jälkeen, kun sen tuomat hyödyt tulevat ilmi.

9 POHDINTA

Suomi on pieni maa Euroopassa, jonka kotimarkkinat eivät riitä globaalissa maailmassa enää jokaiselle yritykselle. Varsinkin isoimmat, vientiä harrastavat yritykset, lähtevät hakemaan kasvua ulkomailta yritystensä avulla. Jotkut yritykset ovat kuitenkin vielä kokemattomia kansainvälisyydessä ja tarvitsevat apua asiantuntijoilta yritysmaailman tuomissa haasteissa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia kansainvälisen yrityskauppaprosessin vaiheita ja niiden tärkeimpiä teemoja. Työn tarkoituksena oli antaa kattava tietopaketti lukijoille ja varsinkin yrityksille, jotka ovat suunnittelemassa kasvua organisaatiolle yritystensä avulla. Työ on tarkoitettu ensi kertaa yritysostoja suunnitteleville tai myös lukijoille, jotka ovat kiinnostuneet aiheesta. Työn tutkimusongelma oli se, mitkä asiat olisi hyvä huomioida ja tietää ennen kuin kansainvälistä yritysostoa voi alkaa suunnittelemaan. Tutkimuskysymyksenä esitettiin myös, mitä kansainvälinen yrityskauppaprosessi sisältää. Tutkimusongelmaan haettiin vastauksia luotettavista kirjallisuus- ja internet-lähteistä sekä tehdyn tutkimuksen perusteella.

Yrityskauppoihin ja sen prosessiin liittyen kirjallisuutta ei löydy vielä kovinkaan paljo, mutta Internetistä löytyneillä ajankohtaisten sivustojen avulla pystyttiin täydentämään puuttuvia osia teoriasta. Kirjallisuuden ja Internet-lähteiden kautta onnistuttiin rakentamaan kattava ja monipuolinen teoriaosuus. Teoriaosuuteen pyrittiin sisällyttämään oleelliset vaiheet ja asiat, mitä kansainvälinen yritysostoprosessi käsittää. Kansainvälinen yrityskauppa on laaja ja mittava prosessi, joten jonkin verran teoriaa täytyi myös tiivistää, jotta pystyttiin opinnäytetyön mittoihin. Kuitenkin tekijän mielestä tärkeimmät ja oleelliset asiat pystyttiin kiteyttämään työssä hyvin ja selkeästi.

Tehty tutkimus oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, mikä oli paras tutkimusmenetelmä tämän tyyppiseen aiheeseen. Tutkimusta varten haastateltiin kuutta eri asiantuntijaa, ja kaikki haastattelut käytiin kasvotusten nauhuria apuna käyttäen. Kaikki haastateltavat olivat erittäin asiantuntevia aihetta kohtaan, ja heidän kokemustensa avulla pystyttiin saamaan omakohtaisia kokemuksia teoriaosuudessa käytyihin aiheisiin. Tavoitteena oli saada niin yrityskauppojen asiantuntijoita kuin kansainvälisiä yritysostoja tehneiden yritysten haastatteluita. Tämä tavoite onnistui, ja haastatteluihin osallistui kolme asiantuntijaa ja kolme yritystä edustavaa henkilöä. Kaikki haastattelut olivat erittäin mielenkiintoisia ja tutkimusmateriaalia kertyi paljon. Tutkimustulokset pyrittiin esittämään mahdollisimman kattavasti rajaamalla tulokset kuitenkin kompaktiksi kokonaisuudeksi.

Tutkimustulokset koottiin vielä lopuksi yhteenvedoksi, joka oli erittäin mielenkiintoinen osa tutkimustyötä. Tutkimus syvensi teoriaosuudessa käytyjä asioita haastateltavien omien kokemusten kautta. Yhteenveto antaa lukijalle tiivistetyn ja kattavan tiedon asiantuntijoiden mietteistä.

Opinnäytetyöllä ei ollut toimeksiantajaa, vaan työn tarkoituksena on antaa jokaiselle kiinnostuneelle enemmän tietoa kansainvälisestä yritysostoprosessista. Työ on kirjoitettu ensisijaisesti yrityksille, jotka ovat suunnittelemassa kansainvälistä yritysostoa ja auttamaan heitä saamaan kokonaiskuvan prosessista ja sen tärkeimmistä vaiheista. Onnistunut yrityskauppa vaatii kaikkien vaiheiden kokonaiskuvan ymmärtämistä ja asiantuntemusta. Kansainväliset yritysostot tarvitsevat myös kulttuurien tuntemusta ja kielitaitoa. Työhön on pyritty etsimään mahdollisimman ajankohtaista tietoa, mutta prosessin perinteiset toimintamallit ovat muuttumattomia.

Opinnäytetyön tekemiseen käytettiin aikaa noin puoli vuotta. Teoriaosuutta alettiin kerätä syksyllä 2015, jonka avulla haastattelukysymykset voitiin tehdä alkuvuodesta 2016. Haastattelut suoritettiin kahden kuukauden aikana keväällä 2016. Haastatteluiden litteroinnit tehtiin samaan aikaan haastatteluiden kanssa, jonka jälkeen tutkimuksen tulokset sisällytettiin työhön kattavasti ja tiivistetysti. Opinnäytetyöprosessi eteni melko luontevasti. Aihe oli tekijän mielestä erittäin mielenkiintoinen, minkä takia työhön uponnut aika ei harmittanut. Mielenkiintoisin vaihe opinnäytetyöprosessissa oli haastateltavien tapaminen ja heiltä uuden oppiminen.

Aiheesta voisi tehdä vielä jatkotutkimuksia, koska yrityskauppa on erittäin laaja ja mielenkiintoinen prosessi, joka on aina vähän erilainen ja jännittävä kokonaisuus. Vaikka teoriaosuudessa käydyt vaiheet eivät muutu yritysostoprosessissa, on jokainen kauppa yksilöllinen. Tämä johtuu osin myös ihmisten erilaisuudesta, joiden kanssa kauppaa käydään. Monet haastateltavat asiantuntijat sanoivat, että yrityskaupan tekeminen on siksi niin mielenkiintoista, koska sen toteuttaminen on aina yhtä jännittävää. Koska ei voi etukäteen tietää, mitä tulevaisuudessa tapahtuu, sen tietää vain tekemällä ja toteuttamalla asioita.

LÄHTEET

Adams, C. ja Neely, A., 2000. The performance prism to boost M&A success. Measuring Business Excellence.

Blomquist, L., Blumme, N., Lumme, E., Pitkänen, T. & Simonsen, L. 1997. Due diligence ja arvomäärittely yrityskaupoissa. Jyväskylä: KHT-Media.

Blomquist, L., Blumme, N., Lumme, E. & Simola, A. 2001. Due diligence osana yrityskauppaa. Jyväskylä: KHT-yhdistyksen Palvelu

Bäck, J., Karsio, T., Markula, E. & Palmu, M. 2009. Due diligence: onnistuneen yrityskaupan edellytys. Helsinki: KHT-Media.

Consulting yritysjärjestelyt. Yrityksen osto. Saatavissa: <http://www.3j.fi/yrityksen-osto> Viitattu 11.11.2015.

Elinkeinoelämän keskusliitto. Ulkomaankauppa. Saatavissa: <http://ek.fi/mita-teemme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/ulkomaankauppa/> Viitattu 07.02.2016.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen opas 2012. Ohjeita bisneksen ostajalle. Saatavissa: https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/45001/Ostajan+opas_FI_Ohjeita_bisneksen_ostajalle.pdf/707f11e3-ee53-49b1-b5f3-1392d988dfef Viitattu 15.02.2016.

Erkkilä, K. 2001. Haltuunoton ja yhdistämisen haasteet – Integraatio yrityskaupassa. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Grahn, M. 2016. Managing Director. Minimaid Oy. Henkilökohtainen tiedonanto. Haastattelu. 01.04.2016.

Hietala, H., Järvensivu, P., Kaivanto, K., Kyläkallio, K. 2004. Yrityksen asiakirja- ja sopimusopas. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Tammi.

Immonen, R. & Lindgren, J. 2009. Onnistunut sukupolven vaihdos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Immonen, R. 2006. Yritysjärjestelyt. 3., uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kajaani, P. 2015. Yrityskauppamarkkinoilla on nyt käynnissä ennätysvilkas vuosi. Inderes Oy 7.10.2015. Saatavissa: <https://www.inderes.fi/yrityskauppamarkkinoilla-nyt-kaynnissa-ennatysvilkas-yuosi> Viitattu 08.11.2015.

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karlof, B. 2004. Strategian rakentaminen – sisältö ja välineet. Helsinki: Edita Paino Oy.

Katramo, M., Lauriala, J., Matinlauri, I., Niemelä, J., Svennas, K. & Wilkman, N. 2011. Yrityskauppa., 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kiljunen, M. & Rikama, S. 2011. Konserni, fuusio, yritystuki, ulkomaalaisomistus, vienti... Mitä on ripeän kasvun takana? Tilastokeskus. Saatavissa: http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art_2011-12-21_002.html Viitattu 02.02.2016.

Koivu, E. & Myllymäki, J-P. Tarkastajan tehtävät due diligence – tutkimuksissa. Tilintarkastus. 3/1999. s.180–186.

Kyynäräinen, T. 2015. Euroopan yrityskaupat: muut poimivat nyt rusinat. Kauppalehti 4.4.2015. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/euroopan-yrityskaupat-muut-poimivat-nyt-rusinat/VfqKJPDs> Viitattu 10.11.2015.

Laukkanen, M. 2007. KASVUYRITYS. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lauriala, J. 2008. RAHOITUSSTRATEGIA-modernin rahoitusoikeuden luomat mahdollisuudet. Helsinki: WSOYpro Oy.

Legistum. 2014. Yrityskauppa on prosessi. Saatavissa: <http://www.legistum.fi/yrityskauppa-on-prosessi/> Viitattu 07.02.2016

Lindholm, L. 2016. Senior Partner. Aronia. Henkilökohtainen tiedonanto. Haastattelu. 01.03.2016

Lumijärvi, O-P. 2007. HUIPULLA-Miten yrityksen menestysytälö ratkaistaan? Helsinki: WSOYpro Oy.

Minilex. 2015. Yrityskauppojen tyyppiluokittelu. Saatavissa: <http://www.minilex.fi/a/yrityskauppojen-tyyppiluokittelu> Viitattu 09.11.2015.

Myllymäki, K. 2016. Yritysneuvoja. Henkilökohtainen tiedonanto. Haastattelu. 17.02.2016.

Määttä, K. 2005. Yritysoikeus yritystoiminnan suunnittelussa. Helsinki: Edita.

Olie, R. 1994. Shades of culture and institutions in international mergers. Organization studies 15(3), 381.

Poikola, S. 2016. Yritysvälittäjä. Suomen Yrityskauppa Oy. Henkilökohtainen tiedonanto. Haastattelu 03.03.2016.

Puolamäki, E & Ruusunen, P 2009. Strategiset investoinnit. Johtaminen, prosessit ja talouden ohjaus. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Risberg, A. 1999. Ambiguities thereafter: an interpretive approach to acquisitions. Lund University. Lund studies in economics and management 46, the institute of economic research.

Siikarla, P. J. 2001. Onnistunut yrityskauppa ja sukupolvenvaihdos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Siikarla, P. J., 2006. Osakeyhtiölaki & käytäntö. 1st toim. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia. Orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. Helsinki: WSOY.

Sudarsanam, P.S., 1995. The Essence of Mergers and Acquisitions. Prentice Hall.

Suomen omistajanvaihdosseura. 2015. Saatavissa: <http://www.omistajanvaihdosseura.fi> Viitattu 11.11.2015.

Tenhunen, L. & Werner, R. 1997. Yrityskaupan käsikirja., 2. tarkastettu painos. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tenhunen, L. & Werner, R. 2000. Yrityskaupan käsikirja., 3. tarkastettu painos. Helsinki : Tietosanomaa.

Tulli, vuosijulkaisu (ennakkotiedot). 2016. Viennin arvo laski vuonna 2015 neljä prosenttia. Saatavissa: <http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/katsaukset/tiedotteet/yhteen-yeto08022016/index.html?bc=370> Viitattu 09.02.2016.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-2. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Varamäki E., Heikkilä T., Tall J., Viljamaa A. & Länsiluoto A. 2013. Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 74. Seinäjoki.

Vilka, H 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Vähäkangas, M. 2016. Yrittäjä. Henkilökohtainen tiedonanto. Haastattelu. 10.03.2016.

Y-lehti 25.11.2006. Väärin toteutettu yritysintegraatio voi kaataa koko yritysoston. Saatavissa: <http://www.y-lehti.fi/uutiset/nayta/707/V%C3%A4rin+toteutettu+yritysintegraatio+voi+kaataa+koko+yritysoston> Viitattu 12.02.2016

Yrittäjäsanomien-jäsenlehti 5/2014. Koivikko, K. Nuoren kaartin esiinmarssi. Yrittäjät.fi. Verkkojulkaisu. Saatavissa: http://issuu.com/yrittajat/docs/yrittajasanomien5_2014 Viitattu 07.02.2016.

Wikholm, L. 2016. Managing Partner. Proman Oy Ab. Henkilökohtainen tiedonanto. Haastattelu. 24.02.2016.

Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon - Suomalaisyritys kansainvälistyy. Helsinki:WSOYpro.

Perustiedot

1. Nimi ja titteli
2. Kertokaa lyhyesti työhistoriastanne
3. Kertokaa lyhyesti yrityksestä missä työskentelette.
4. Kuinka kauan olette tehneet töitä yrityskauppojen merkeissä?
5. Kuinka monta (noin) yrityskauppaa olette tehneet kansainvälisesti?

Kysymyksiä prosessista ostajan näkökulmasta

1. Jos olisitte tekemässä yritysostoa kansainvälisesti, millä/miten aloittaisitte prosessin? Missä vaiheessa kannattaisi kääntyä asiantuntijan puoleen?
2. Mitkä ovat yleisimmät syyt mielestänne sille, miksi yrityskaupoille lähdetään ostajana? Lähdetäänkö mielestäsi yrityskaupoille vääristä syistä? Jos vastaus kyllä, mitkä on vääriä syitä?
3. Mistä ja miten kannattaisi aloittaa myytävien yritysten etsiminen? Miten ilmoitetaan suomen rajojen ulkopuolella myytävistä kohteista?
4. Minkälainen on mielestänne ”terve yrityskauppa”?
5. Teidän asiantuntemuksen aikana, onko yrityskauppojen määrä mielestänne laskenut vai kasvanut? Kansainvälisesti että kotimaisesti.
6. Pitäisikö Suomalaisten yritysten tehdä enemmän kansainvälisiä yritysostoja mielestänne? Miksi?
7. Ostajan pitää asettaa yrityskaupan kohteelle tarvittavat kriteerit, jotta mahdollisten kauppakohteiden seulonta olisi helpompaa. Onko yrityskaupoissa vakiintuneita ostokriteereitä, joita kuulette usein? Mikä/mitkä on mielestänne tärkeimmät kriteerit?
8. Millä tavoin aloittaisitte alustavan arvonmäärityksen? Tuleeko arvonmäärityksessä usein eriäviä mielipiteitä ostajalla ja myyjällä? Miten kansainvälisen ja suomen sisällä tapahtuvan yritysoston arvonmääritys eroaa toisistaan?
9. Onko ostajalla mielestänne aina hyvin priorisoitu projektijohto, jotka työskentelevät prosessin aikana motivoituneesti ja pitävät yrityskaupan onnistumista tärkeimpänä työtehtävänä? Millaisen projektijohdon ostaja tarvitsee kansainväliseen yritysostoon?
10. Onko due diligence-tarkastus aina pakollinen? Onko teillä kokemusta siitä, että due diligence-tarkastuksessa saatu tieto olisi johtanut kaupan hylkäämiseen?
11. Millä tavoin kansainvälinen ja kotimainen due diligence-tarkastus eroaa toisistaan? Pystyykö ostaja tekemään tarkastuksen yksin vai tarvitaanko siihen myös ulkopuolinen asiantuntija?
12. kaupan sopimuksen jälkeen seuraa integraatiovaihe, joka tarkoittaa sitä, että ostajayrityksen ja ostetun yrityksen liiketoiminnot ja yrityskulttuurit yhdistetään yhdeksi kokonaisuudeksi. Missä vaiheessa prosessia mielestänne ostajan olisi hyvä aloittaa integraatiovaiheen suunnittelu?
13. Onko olemassa jotain aikamääritystä, kuinka kauan kansainvälinen yrityskauppaprosessi kestää? (yhteydenotosta viimeiseen sopimukseen)
14. Voiko hyvin suunniteltu ja toteutettu yrityskauppa epäonnistua vielä vuosienkin päästä yrityskaupan jälkeen? Mistä johtuen?
15. Mitkä ovat mielestänne suurimmat syyt, että yrityskauppa epäonnistuu?
16. Entä mitkä tekijät vaikuttavat mielestänne eniten siihen, että yrityskauppa onnistuu?
17. Kokemuksestanne yrityskauppoihin, minkälaisen vinkin/vinkit antaisitte ensikertalaiselle, joka olisi lähtemässä tekemään kansainvälisen yritysoston?

Perustiedot

1. Nimi ja titteli
2. Kertokaa lyhyesti työhistoriastanne
3. Kertokaa lyhyesti yrityksestä missä työskentelette
4. Mikä oli roolisi yrityskaupan aikana?
5. Monessa yritysostossa olette olleet mukana?

Kysymyksiä prosessista

1. Jos olisitte tekemässä yritysostoa kansainvälisesti, millä/miten aloittaisitte prosessin? Käytittekö asiantuntijoita? Missä vaiheessa kannattaisi kääntyä asiantuntijan puoleen?
2. Mitkä olivat yrityksen syyt lähteä tekemään yritysostoa kansainvälisesti? Voiko mielestäsi yrityskaupoille lähteä vääristä syistä? Jos vastaus kyllä, mitkä ovat näitä vääriä syitä?
3. Mistä ja miten yritys lähti etsimään sopivia ostokohteita? Löytyivätkö kohteet/kohde helposti ja vaivatta?
4. Terve yrityskauppa on sellainen, joka perustuu ostajan puolella selkeään näkemykseen yrityksen tulevaisuudesta ja yrityskaupasta saatavasta hyödystä. Oliko yritysosto mielestänne ”terve”?
5. Minkälainen yritysosto oli kyseessä? Oliko yritys tehnyt aikaisemmin kotimaisia/kansainvälisiä yritysostoja?
6. Pitäisikö Suomalaisten yritysten tehdä enemmän kansainvälisiä yritysostoja mielestänne? Miksi?
7. Ostajan pitää asettaa yrityskaupan kohteelle tarvittavat kriteerit, jotta esim. mahdollisten kaup-pakohteiden seulonta olisi helpompaa. Minkälaisia kriteereitä teillä oli käytössä?
8. Tiedätkö millä tavoin tehtiin alustava arvonmääritys? Tuliko lopullisesta hinnasta mielipide eroavaisuuksia myyjän ja ostajan välillä? Miksi?
9. Millainen projektijohto teillä oli yritysoston aikana? Toimiko kommunikointi? Keitä projekti-johdossa työskenteli?
10. Käytittekö asiantuntijaa due diligence-tarkastukseen? Viivästyikö yritysosto tarkastuksesta saa-tujen tietojen takia?
11. Minkälaisia synergialähteitä yritysosto toi yrityksellenne?
12. Etenikö neuvottelut myyjän kanssa odotetusti? Mikä oli aikaväli siitä kun yritysostosta alettiin neuvottelemaan siihen kun lopullinen kauppasopimus tehtiin?
13. Milloin aloititte suunnittelemaan integraatiovaihetta? Miten suunnittelut alkoivat ja mitä se si-sälsi? Sujuiko yhdistämisvaihe sujuvasti ja suunnitellusti? Jos oli ongelmia integraation kanssa, mitä ne oli?
14. Jos yritysostosta on jonkin verran aikaa, onko yritysosto mielestäsi osoittautunut tärkeäksi yri-tyksen menestystä ajatellen?
15. Mitkä ovat mielestänne suurimmat syyt, että yrityskauppa epäonnistuu?
16. Entä mitkä tekijät vaikuttavat mielestänne eniten siihen, että yrityskauppa onnistuu?
17. Kokemuksestanne yrityskauppoihin, minkälaisen vinkin/vinkit antaisitte ensikertalaiselle, joka olisi lähtemässä tekemään kansainvälisen yritysoston?